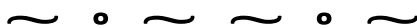




FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA, ECONOMETRÍA, INVESTIGACIÓN
OPERATIVA, ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y ECONOMÍA APLICADA



**FACTORES DE ÉXITO EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE
LAS EMPRESAS DEL MUEBLE EN ANDALUCÍA**



Tesis Doctoral

LUNA MARÍA SANTOS ROLDÁN

Córdoba, 2013

TITULO: *Factores de éxito en la internacionalización de las empresas del mueble en Andalucía*

AUTOR: *LUNA MARÍA SANTOS ROLDÁN*

© Edita: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba. 2014
Campus de Rabanales
Ctra. Nacional IV, Km. 396 A
14071 Córdoba

www.uco.es/publicaciones
publicaciones@uco.es



TÍTULO DE LA TESIS:

FACTORES DE ÉXITO EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL MUEBLE DE ANDALUCÍA.

DOCTORANDO/A:

Luna María Santos Roldán

INFORME RAZONADO DEL/DE LOS DIRECTOR/ES DE LA TESIS

(se hará mención a la evolución y desarrollo de la tesis, así como a trabajos y publicaciones derivados de la misma).

En 2009 iniciamos la tutela de la tesis que se presenta ahora estimando que el sector del mueble andaluz es un sector importante en la región y del que dependen numerosos empleos y una parte importante de la industria de la región. Se trata de una industria poco estudiada y que entonces comenzaba a abrir mercados exteriores.

Cuatro años después sigue siendo un sector poco conocido y el imperativo de la internacionalización es hoy de vital importancia para las empresas que se enfrentan a un mercado hundido.

En este tiempo hemos apreciado una notable maduración en la trayectoria investigadora de la doctoranda y ha desarrollado un meritorio trabajo en un sector poco abierto a compartir sus claves de negocio. Se ha hecho un importante esfuerzo en análisis de fuentes secundarias y primarias con un trabajo de campo razonable para el objeto de estudio.

Al final la tesis tiene:

- Un marco teórico muy muy amplio y actualizado;
- Un análisis de factores contingentes y su impacto en la internacionalización;
- Análisis sectorial cuantitativo y cualitativo de las empresas del sector;
- Análisis de las empresas exportadoras con análisis económico-financiero y estadístico que permite contrastar diversas hipótesis de relación de factores y estrategia exportadora.

Por todo lo expuesto consideramos que reúne los requisitos que se exigen a un trabajo de investigación que pueda ser considerado *tesis doctoral*.

Por todo ello, se autoriza la presentación de la tesis doctoral.

Córdoba, __18__ de __noviembre__ de __2013__

Firma del/de los director/es

Fdo.: __ Fernando J. Fuentes García _ Fdo.: _ Sandra Mª Sánchez Cañizares __

Tesis Doctoral que presenta Luna María Santos Roldán para la obtención del grado de doctora, bajo la dirección de los Profesores Dr. D. Fernando J. Fuentes García y Dra. D^a Sandra M. Sánchez Cañizares.

Vº Bº Directores de la Tesis

La Doctoranda

Dr. D. Fernando J. Fuentes García

Luna María Santos Roldán

Dra. D^a Sandra M. Sánchez Cañizares



Fotografía del planeta por la sonda *Voyager* desde una distancia de 6.000 millones de kilómetros

Mira ese punto. Eso es aquí. Eso es casa. Eso es nosotros. En él se encuentra todo aquel que amas, todo aquel que conoces, todo aquel del que has oído hablar, cada ser humano que existió, vivió sus vidas. La suma de nuestra alegría y sufrimiento, miles de confiadas religiones, ideologías y doctrinas económicas, cada cazador y recolector, cada héroe y cobarde, cada creador y destructor de la civilización, cada rey y cada campesino, cada joven pareja enamorada, cada madre y padre, cada esperanzado niño, inventor y explorador, cada maestro de moral, cada político corrupto, cada "superestrella", cada "líder supremo", cada santo y pecador en la historia de nuestra especie vivió ahí - en una mota de polvo suspendida en un rayo de luz del sol.

La Tierra es un muy pequeño escenario en una vasta arena cósmica. Piensa en los ríos de sangre vertida por todos esos generales y emperadores, para que, en gloria y triunfo, pudieran convertirse en amos momentáneos de una fracción de un punto. Piensa en las interminables crueldades visitadas por los habitantes de una esquina de ese píxel para los apenas distinguibles habitantes de alguna otra esquina; lo frecuente de sus incomprensiones, lo ávidos de matarse unos a otros, lo ferviente de su odio. Nuestras posturas, nuestra imaginada auto-importancia, la ilusión de que

tenemos una posición privilegiada en el Universo, son desafiadas por este punto de luz pálido.

Nuestro planeta es una mota solitaria de luz en la gran envolvente oscuridad cósmica. En nuestra oscuridad, en toda esta vastedad, no hay ni un indicio de que la ayuda llegará desde algún otro lugar para salvarnos de nosotros mismos.

La Tierra es el único mundo conocido hasta ahora que alberga vida. No hay ningún otro lugar, al menos en el futuro próximo, al cual nuestra especie pudiera migrar. Visitar, sí. Colonizar, aún no. Nos guste o no, en este momento la Tierra es donde tenemos que quedarnos.

Se ha dicho que la astronomía es una experiencia de humildad y construcción de carácter. Quizá no hay mejor demostración de la tontería de los prejuicios humanos que esta imagen distante de nuestro minúsculo mundo. Para mí, subraya nuestra responsabilidad de tratarnos los unos a los otros más amablemente, y de preservar el pálido punto azul, el único hogar que jamás hemos conocido.

"Un punto azul pálido", Carl Sagan

ÍTACA

*Cuando salgas de viaje para Ítaca,
desea que el camino sea largo,
colmado de aventuras, de experiencias colmado.
A los lestrigones y a los cíclopes,
al irascible Posidón no temas,
pues nunca encuentros tales tendrás en tu camino,
si tu pensamiento se mantiene alto, si una exquisita
emoción te toca cuerpo y alma.
A los lestrigones y a los cíclopes,
al fiero Posidón no encontrarás,
a no ser que los lleves ya en tu alma,
a no ser que tu alma los ponga en pie ante ti.*

*Desea que el camino sea largo.
Que sean muchas las mañanas estivales
en que -¡y con qué alegre placer!-
entres en puertos que ves por vez primera.
Detente en los mercados fenicios
para adquirir sus bellas mercancías,
madreperlas y nácares, ébanos y ámbares,
y voluptuosos perfumes de todas las clases,
todos los voluptuosos perfumes que te sean posibles.
Y véte a muchas ciudades de Egipto
y aprende, aprende de los sabios.*

*Mantén siempre a Ítaca en tu mente.
Llegar allí es tu destino.
Pero no tengas la menor prisa en tu viaje.
Es mejor que dure muchos años
y que viejo al fin arribes a la isla,
rico por todas las ganancias de tu viaje,
sin esperar que Ítaca te va a ofrecer riquezas.*

*Ítaca te ha dado un viaje hermoso.
Sin ella no te habrías puesto en marcha.
Pero no tiene ya más que ofrecerte.*

*Aunque la encuentres pobre, Ítaca de ti no se ha burlado.
Convertido en tan sabio, y con tanta experiencia,
ya habrás comprendido el significado de las Ítacas.*

Konstantínos Kaváfis

A mis directores, los profesores Dr. Fernando Fuentes y Dra. Sandra Sánchez. A mis padres, por ser mi eterno refugio, a todos aquellos con los que viví de alguna forma viajes a Ítaca, a los que me renuevan emociones cotidianas, a mis amigos y compañeros, por todo lo compartido.

~ . ~ ~ . ~

ÍNDICE

~ . ~

VISIÓN Y PERSPECTIVA DEL ESTUDIO	13
1. Origen y antecedentes.....	15
2. Justificación.	15
3. Hipótesis.	17
4. Objetivos.	18
5. Beneficios académicos de este estudio y contribución al conocimiento.....	19
6. Articulación de la tesis.	20
CAPÍTULO I- MARCO TEÓRICO.....	23
1. Aportaciones de las teorías del comercio internacional.....	25
1.1. Consideraciones previas.....	25
1.2. Concepción mercantilista.....	27
1.3. Teoría de la ventaja absoluta.....	29
1.4. Teoría de la ventaja comparativa.	30
1.5. Geometría del comercio internacional.	32
1.6. Teoría de la dotación de factores.	35
1.7. Relación real de intercambio.	39
1.8. Nueva teoría del comercio internacional.	41
1.8.1. Teoría neotecnológica.	42
1.8.2. Teoría del ciclo del producto.	42
1.8.3. Teoría de Uppsala.....	44
1.8.4. Teoría de la organización industrial.....	44
1.8.5. Teoría ecléctica.	46
1.8.6. Teoría de la internacionalización.....	49
1.8.7. Teoría del comportamiento oligopólico.....	50
1.8.8. Teoría de la diversificación de riesgos.....	52
1.9. Teoría diamante de Porter.	53
1.10. Teoría de redes.	55
2. Delimitación conceptual de internacionalización.....	60
3. La internacionalización como proceso.	63
3.1. Consideraciones previas.....	63
3.2. Fases del proceso de internacionalización.....	65
3.3. El caso concreto de las <i>born globals</i>	67

CAPÍTULO II- FACTORES ESTRUCTURALES.....	73
1. Tamaño.....	75
1.1. Consideraciones previas.....	75
1.2. Influencia del tamaño.....	77
1.3. Departamento de exportación.....	97
2. Experiencia.....	102
2.1. Consideraciones previas.....	102
2.2. Edad o antigüedad de la empresa.....	103
2.3. Conocimiento experimental del directivo.....	108
CAPÍTULO III- FACTORES RELACIONALES.....	119
1. <i>Networking</i>	121
1.1. Consideraciones previas.....	121
1.2. El estudio del <i>networking</i>	125
1.3. Organismos públicos.....	129
1.4. Consorcios.....	140
1.5. Relaciones con intermediarios y elección de canal.....	152
CAPÍTULO IV- FACTORES DE MARKETING INTERNACIONAL.....	169
1. Marketing internacional.....	171
1.1. Consideraciones previas.....	171
1.2. Desarrollo estratégico.....	176
1.3. Orientación al mercado.....	186
2. Incoterm.....	193
3. Precio de exportación.....	194
4. Producto y <i>packaging</i>	203
CAPÍTULO V- CAPÍTULO METODOLÓGICO.....	207
1. Introducción.....	209
2. La investigación en Ciencias Sociales.....	209
3. Identificación del problema.....	214
4. Diseño de la investigación.....	219
5. Muestra.....	220
6. Instrumentos en el trabajo de campo.....	222

6.1.	Análisis cuantitativo y cualitativo.....	222
6.2.	Entrevistas semi-estructuradas.....	224
6.3.	Técnicas estadísticas utilizadas y justificación.....	232
CAPÍTULO VI- CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DEL MUEBLE.....		237
VI.1. ANÁLISIS SECTORIAL.....		239
1.	Materia prima: industria forestal.....	239
2.	Sector del mueble.....	247
3.	Análisis de fuerzas competitivas.....	251
4.	Dimensión del sector.....	253
5.	Coyuntura económica y sector del mueble.....	254
6.	Evolución de las exportaciones mundiales.....	255
6.1.	Mercado estadounidense, mayor productor.....	257
6.2.	Mercado chino, mayor exportador.....	258
7.	Evolución de las exportaciones europeas.....	260
7.1.	La fortaleza de Alemania.....	261
7.2.	El reconocimiento a la tradición en Italia.....	264
8.	Evolución de las exportaciones españolas.....	266
9.	Evolución de las exportaciones andaluzas.....	282
VI.2. ANÁLISIS EMPRESAS EXPORTADORAS.....		299
1.	Análisis univariante.....	299
1.1.	Perfil de las empresas objeto de estudio.....	299
	• Origen y forma jurídica.....	299
	• Productos.....	300
1.2.	Comercio exterior.....	301
	• Trabajadores.....	301
	• Mercados alcanzados.....	303
	• Consorcios de exportación.....	305
	• Subcontratación, especial referencia al transporte.....	306
	• Precios y publicidad.....	308
1.3.	Valoraciones de los empresarios.....	308
2.	Análisis económico- financiero.....	316

Índice de contenidos

2.1. Tamaño y estructura de los balances.....	318
2.2. Cuentas de resultados.....	321
2.3. Ratios.....	324
3. Análisis bivariante.....	326
4. Influencia de la situación exportadora sobre los ingresos de explotación.....	336
CONCLUSIONES	343
CONCLUSIONS	353
BIBLIOGRAFÍA.....	363
ANEXOS.....	423

Cuadro 1: Paradigma ecléctico de la producción internacional.....	47
Cuadro 2: Modelo de redes de Johanson y Mattson para la internacionalización de empresas.....	55
Cuadro 3: Resumen de las principales teorías del comercio internacional.....	57
Cuadro 4: Variables que favorecen el surgimiento de empresas born globals.....	69
Cuadro 5: Categorías de empresas.....	77
Cuadro 6: Comparación de la intención exportadora por el tamaño de la empresa medido por volumen de ventas.....	87
Cuadro 7: Comparación de la intención exportadora por el tamaño de la empresa medido por número de empleados en manufactureras canadienses.....	88
Cuadro 8: Efectos de la participación de capital extranjero sobre la propensión exportadora esperada (por tamaños y grados de participación, evaluadas en el sector de madera y muebles de madera y en el año 1992 y para las empresas con medios propios de acceso a los mercados exteriores).....	89
Cuadro 9: Características de la muestra.....	91
Cuadro 10: Asociación entre la propensión exportadora y el tamaño empresarial.....	94
Cuadro 11: Resumen de las aportaciones de los autores en atención al binomio variable tamaño y propensión exportadora.....	96
Cuadro 12: Factores asociados al departamento de exportación.....	101
Cuadro 13: Resumen de las aportaciones de los autores en atención al binomio perfil del directivo y propensión exportadora.....	118
Cuadro 14: Características de un consorcio de exportación enfocado.....	141
Cuadro 15: Aspectos a considerar al negociar el contrato en un consorcio de exportación.....	149
Cuadro 16: Diferencias entre la estructura de canal directo e indirecto.....	155
Cuadro 17: Ventajas e inconvenientes de la exportación indirecta.....	157
Cuadro 18: Posibles escenarios a afrontar en el transporte internacional.....	163
Cuadro 19: Número de empresas de fabricación de muebles y estratos de asalariados en Andalucía en el período 2008-2012.....	216
Cuadro 20: Características de empresas analizadas durante el pre-test.....	227
Cuadro 21: Matriz DAFO del potencial exportador del sector del mueble en Córdoba.....	231

Cuadro 22. Series históricas de cortas de madera desde 1990.....	241
Cuadro 23: Importaciones alemanas de muebles por países, período 2003-2011.....	264
Cuadro 24: Países destino de la exportación española desde 2009 a 2013 de muebles de hogar, oficina y cocina.....	268
Cuadro 25: Principales países destino de las exportaciones españolas de muebles en el período 2004-2008.....	272
Cuadro 26: Evolución de las exportaciones españolas de muebles de hogar, de oficina y de cocina en el período 2000-2013.....	274
Cuadro 27: Exportaciones de muebles por C.C.A.A.....	276
Cuadro 28: Variación de las exportaciones de cada Comunidad Autónoma.....	279
Cuadro 29: Número de empresas fabricantes de muebles en España en el período 2008-2012.....	282
Cuadro 30: Balanza Comercial andaluza de mobiliario período 2004-2013.....	283
Cuadro 31: Evolución del número de empresas fabricantes de muebles en Andalucía.....	284
Cuadro 32: Evolución del peso de cada provincia andaluza sobre el total regional de exportaciones de mueble en el período 2004-2012.....	289
Cuadro 33: Países destino de la exportación andaluza en 2012 de muebles de hogar, oficina y cocina.....	291
Cuadro 34: Principales países destino de las principales provincias exportadoras de mueble de Andalucía, según tipo de mobiliario en 2012.....	293
Cuadro 35: Principales países destino de la exportación andaluza en el período 2004-2012 de muebles de hogar, oficina y cocina.....	295
Cuadro 36: Eficacia de las estrategias exportadoras.....	310
Cuadro 37: Fuentes de financiación de las actividades de comercio exterior.....	316
Cuadro 38: Principales ratios de estructura de balance por estrato de tamaño de activo.....	324
Cuadro 39: Principales ratios de rotación de balance por estrato de tamaño de activo.....	325
Cuadro 40: Principales ratios de rentabilidad por estrato de tamaño de activo.....	326
Cuadro 41: Tabla ANOVA de porcentaje de ventas realizadas en el extranjero y realización de estudios de mercado.....	327
Cuadro 42: Tabla ANOVA de porcentaje de ventas realizadas en el extranjero y realización de publicidad.....	329

Cuadro 43: Tabla ANOVA de porcentaje de ventas realizadas en el extranjero y precios de ventas internacionales.....	331
Cuadro 44: Tabla t-Student de porcentaje de ventas realizadas en el extranjero y pertenencia a un consorcio de exportación.....	332
Cuadro 45: Tabla ANOVA de porcentaje de ventas realizadas en el extranjero y departamento de exportación.....	334
Cuadro 46: Tabla ANOVA de porcentaje de ventas realizadas en el extranjero y asistencia a ferias internacionales.....	335
Cuadro 47: Modelo de regresión sobre el porcentaje de ventas de exportación.....	336
Cuadro 48: Síntesis de las hipótesis contrastadas.....	340
Figura 1: Modelo estructura-conducta-resultado.....	45
Figura 2: Árbol de decisión de la probabilidad de exportar.....	79
Figura 3: Árbol de decisión comportamiento exportador de marketing.....	81
Figura 4: Versión modificada del modelo de Olson et al. (1978) modelo del comportamiento pre-exportador.....	86
Figura 5: Framework de Majocchi et al. (2005).....	107
Figura 6: Propuesta de relación causal entre los determinantes internos del comportamiento exportador.....	109
Figura 7: Determinantes del desarrollo exportador.....	112
Figura 8: Framework de la influencia del directivo en la exportación.....	114
Figura 9: Modelo propuesto por Acedo y Casillas.....	117
Figura 10: Framework del desarrollo de la relación oferente-cliente.....	128
Figura 11: El ciclo de participación de una empresa-socio en un consorcio de exportación enfocado.....	145
Figura 12: La exportación indirecta.....	153
Figura 13: Proceso de transporte multimodal.....	162
Figura 14: El marco analítico del marketing internacional.....	177
Figura 15: Entorno de marketing internacional.....	179
Figura 16. Proceso de planificación internacional.....	181
Figura 17: Resultados y control del marketing internacional.....	185

Figura 18: Antecedentes y consecuencias de orientación al mercado.....	189
Figura 19: Proceso de toma de decisiones.....	191
Figura 20: Ejemplo de cálculo de formulación de oferta.....	196
Figura 21: Modelo conceptual de las decisiones del precio de exportación de la empresa.....	199
Figura 22: Símbolos de transporte internacional.....	206
Figura 23: Modelo de implicación de factores demográficos, relacionales y de marketing internacional sobre el desarrollo exportador.....	218
Figura 24: Elementos explicativos del proceso de precarización.....	255
Figura 25: Árbol de regresión binaria.....	337
Gráfica 1: Aplicación modelo gráfico al comercio internacional.....	33
Gráfica 2: Geometría del comercio internacional.....	34
Gráfica 3: Intensidad en el uso de un factor.....	36
Gráfica 4: Balanza comercial alemana de muebles (2000-2012).....	262
Gráfica 5: Balanza comercial hispano-alemana del sector del mueble (2000-2011).....	263
Gráfica 6: El sector del mueble en Italia desde 2008 hasta 2015.....	265
Gráfica 7: Variación países destino de las exportaciones de mueble españolas.....	270
Gráfica 8: Principales países destino de la exportación española en el período 2004-2008 de muebles de hogar, oficina y cocina.....	273
Gráfica 9: Evolución anual de la exportación española en el período 2000-2013.....	275
Gráfica 10: Exportación de mobiliario por Comunidades Autónomas en 2000.....	277
Gráfica 11: Exportación de mobiliario por Comunidades Autónomas en 2004.....	277
Gráfica 12: Exportación de mobiliario por Comunidades Autónomas en 2008.....	278
Gráfica 13: Porcentaje de empresas de muebles en España en 2012.....	281
Gráfica 14: Exportación de mobiliario en Andalucía período 2000 – 2012.....	286
Gráfica 15: Evolución de las exportaciones de mobiliario de las provincias andaluzas en el período 2004 – 2012.....	288
Gráfica 16: Porcentajes de los principales países destino de la exportación andaluza en el período 2004-2012 de muebles de hogar, oficina y cocina.....	297
Gráfica 17: Modelo de sistema productivo.....	301

Gráfica 18: Número de trabajadores implicados en tareas de exportación.....	302
Gráfica 19: Mercados de destino.....	304
Gráfica 20: Responsable de los servicios de transporte.....	307
Gráfica 21: Sectores que propician las exportaciones del mueble.....	309
Gráfica 22: Eficacia de las estrategias exportadoras.....	310
Gráfica 23: Principal dificultad en el proceso exportador.....	313
Gráfica 24: Razones que hacen que la empresa exporte.....	314
Gráfica 25: Número de empresas exportadoras de muebles por provincias.....	317
Gráfica 26: Empresas exportadoras de mueble andaluz por estratos de tamaño de activo total.....	318
Gráfica 27: Estructura de activo corriente y no corriente por estrato de tamaño.....	319
Gráfica 28: Representación de fondos propios, pasivo corriente y no corriente por estrato de tamaño de activo.....	320
Gráfica 29: Fondo de maniobra por estrato de tamaño de activo.....	321
Gráfica 30: Volúmenes de facturación del conjunto de empresas exportadoras.....	322
Gráfica 31: Volúmenes de ventas según tamaño de activo.....	322
Gráfica 32: Detalle de cuentas de resultados según tamaño de activo total (% respecto a la cifra de negocios total).....	323
Mapa 1: Deforestación global.....	244
Mapa 2: Oportunidades de recuperación forestal.....	246
Mapa 3: Oportunidades de recuperación forestal en la Unión Europea.....	247
Mapa 4: Cluster del mueble de Córdoba.....	290



VISIÓN Y PERSPECTIVA DEL ESTUDIO



1. Origen y antecedentes.

Esta tesis encuentra su génesis en el trabajo final del Máster Oficial en Comercio Exterior e Internacionalización de Empresas de la Universidad de Córdoba presentado en 2008, titulado “Comercialización exterior del sector del mueble en la provincia de Córdoba”. Un estudio que ofrecía un breve repaso por las principales teorías del comercio internacional, a continuación definía las características, dimensiones de las empresas del sector y su aportación a la Economía, seguidamente, ahondaba en la evolución de las exportaciones del sector del mueble, y profundizaba en la situación del sector en la provincia de Córdoba, que encabezada por Lucena y su comarca, tiene un próspero potencial en materia de exportación de muebles, atendiendo al número de empresas localizadas en esta provincia y a la productividad de las mismas. Sería acertado concebir las empresas de Lucena como un distrito industrial, entendiendo por tal toda entidad socioeconómica conformada por una presencia activa de personas y una población de empresas en un territorio delimitado (Becattini, 1990). Las empresas del distrito también necesitan abrir sus mercados y crear alianzas con otros distritos y países. En su última parte, el mencionado trabajo fin de Máster ofrecía una serie de conclusiones y aportaciones a partir del trabajo de campo realizado, en el que se analizaban cuatro empresas del sector ubicadas en Lucena. Supuso el acercamiento a un sector que merecía un estudio más amplio, precisamente esta tesis.

2. Justificación.

Esta investigación tiene el propósito de identificar la importancia de los factores involucrados en el comercio exterior en la industria del mueble andaluza. Incide, por tanto, en los útiles empresariales que pueden intervenir, y hasta determinar, la propensión exportadora de las empresas del sector. La aproximación inicialmente tomada es preguntar por qué esta materia resulta importante para el estudio académico y la importancia de la internacionalización a nivel empresarial. Una revisión de la literatura sobre la cuestión permitirá plantear hipótesis y unas variables apropiadas objeto de medición. Se provee un *framework* para completar el análisis del comercio exterior, que sirve de base para analizar las características de este fenómeno. Con ello, se asientan las condiciones que propician la propensión exportadora.

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes¹, en adelante) tienen el protagonismo en la economía mundial porque la mayoría de empresas de países en vías de desarrollo, en países desarrollados y en países emergentes, pertenecen a esta tipología. Al ser la forma más predominante son reconocidas como el motor del crecimiento económico futuro. Son responsables de la mayor creación de puestos de trabajo y realizan importantes contribuciones a la innovación, productividad y crecimiento económico (Informe OCDE, 2002; Informe OCDE, 2005). La intervención de las Pymes en el comercio exterior también es importante, es un beneficio para la economía del país porque las exportaciones crean trabajo, estimulan el crecimiento económico y mejoran la balanza de pagos. Las exportaciones también ofrecen beneficios a largo plazo para las Pymes como pueden ser el aumento de ventas y de ingresos, la reducción del riesgo a partir de la diversificación de mercados, las economías de escala a partir del aumento de la producción, el aumento de competitividad y una mejora del conocimiento del mercado global y de la competencia (Hilton, 2005). Pese a que la evidencia de su internacionalización es cada vez más palpable, las Pymes no suelen tener mucha representación en el comercio mundial. En total, se estima que contribuyen entre un 25% y un 35% del total de las exportaciones de manufacturas. Aproximadamente, un quinto de las Pymes del sector de manufacturas en los países de la OCDE tienen entre un 10% y un 40% de su volumen de facturación de operaciones internacionales (Informe OCDE, 2005).

El sector del mueble constituye hoy día uno de los sectores industriales más dinámicos y con mayor peso en nuestra industria manufacturera. Esta afirmación viene avalada por el valor de su producción, por el volumen de inversiones y por la media de edad de sus empresas, que lo configuran como un sector joven y dinámico. En España, la estructura del mencionado sector no es ajena a la realidad del resto de la industria, donde predomina la microempresa, resultando un sector extremadamente atomizado de 15.369 empresas en 2012 (último dato disponible) según el INE. Pese a que se fabrica fundamentalmente mobiliario para el hogar, otros sectores de importancia son los de fabricación de sillas, la elaboración de muebles de cocina y baño, así como de mobiliario de oficina.

Las escasas barreras de entrada y la favorable coyuntura económica del pasado más reciente ha facilitado un notable crecimiento de esta industria, que exige un replanteamiento de

¹ Las Pymes son empresas con menos de 250 trabajadores, un volumen de negocio inferior a 50 millones de euros y un balance general inferior a 43 millones de euros.

las estrategias de actuación basado en la orientación hacia otros mercados, mediante profesionales en comercio exterior y una cooperación general.

En la desfavorable coyuntura actual, ante la debilidad del mercado interior, cada vez son más las empresas que aplican como estrategia el comercio exterior para asegurar su subsistencia. Ha sido demostrado que el aumento del nivel de exportaciones reporta beneficios a las empresas (Cavusgil, 1984). De forma considerable, el efecto arrastre de la crisis económica y de la construcción ha influido sobre la comercialización del mueble andaluz de modo muy negativo. El precio de la principal materia prima, la madera, está subiendo progresivamente en los últimos años mientras que en los mercados la demanda tiene escaso impulso. La industria del mueble interactúa con otras ramas, especialmente la de la construcción, de ahí que actualmente con el fin del “boom” inmobiliario existan dificultades en la venta de los muebles de oficina, de hogar, así como de cocina y baño.

Ante el panorama descrito, el presente estudio nace de la observación realizada sobre la progresiva tendencia del panorama empresarial específico del mueble hacia el comercio exterior y aspira a conocer en profundidad su funcionamiento, instrumentos, mecanismos y vías de actuación.

3. Hipótesis.

De acuerdo con la revisión bibliográfica que figura en el capítulo siguiente y, sin perjuicio de una mayor explicación de las mismas más adelante, resumimos a continuación las principales hipótesis que se contrastarán a lo largo de este trabajo.

La formulación de las hipótesis de la tesis se sustenta en 3 pilares. Se trata de analizar cuáles son los factores que conducen a una propensión exportadora, entendido como el estudio del comportamiento exportador de las empresas que hay detrás de una intensidad exportadora, y que son factores estructurales empresariales, factores relacionales de la empresa y factores de marketing internacional. A partir de este trío de factores se desarrollan las hipótesis de la tesis.

Como factores estructurales se estudiarán el tamaño, la experiencia en mercados extranjeros, y la existencia de un departamento de exportación en la empresa. Analizaremos si a mayor tamaño empresarial hay más facilidad para exportar, si las empresas más antiguas son más tendentes al comercio exterior, si la propensión exportadora es mayor cuando existe un

departamento de comercio exterior y si las empresas no expotadoras presentan mayores ingresos de explotación.

Los factores relacionales tratados son los contactos con las agencias de transportes, así como demás intermediarios, y la pertenencia a asociaciones. Se contrastará el cometido de las agencias de transporte en la exportación, si la propensión exportadora es mayor en empresas pertenecientes a un consorcio de exportación, y la función de los recursos públicos en este proceso.

En cuanto al marketing internacional se profundizará en la orientación al mercado, así como sus implicaciones. Si la intensidad exportadora es mayor en las empresas con orientación al mercado, la gama de productos ofertada al mercado exterior respecto de la ofrecida en el nacional, si las empresas que participan en ferias internacionales exportan más, y si las ventas internacionales aumentan cuando se realiza actividades publicitarias.

4. Objetivos.

El objetivo general constituye la representación del propósito de la investigación, atendiendo a lo que el investigador desee estudiar. En este caso, el objetivo general es realizar un análisis empírico aplicado a un cluster industrial, concretamente el sector del mueble, donde coexisten empresas que han alcanzado ya una notable presencia en mercados exteriores en medio de un conglomerado empresarial con otras muchas que aún están orientadas al mercado regional.

Por su parte, los objetivos específicos constituyen la operatividad sistemática del objetivo general, con ellos se detallan las acciones para alcanzar el fin de la investigación. En esta tesis los objetivos específicos son:

- En primer lugar determinar las principales variables que fijan la obligada internacionalización del sector del mueble;
- En segundo lugar, analizar el estado actual de implantación de la internacionalización del mencionado sector; y
- En tercer lugar, estudiar las carencias y puntos de mejora para, posteriormente, llegar a conclusiones generales. Con todo esto se realiza un *benchmarking* que nos permitirá conocer qué hacen las empresas líderes e identificar las mejores prácticas.

5. Beneficios académicos de este estudio y contribución al conocimiento.

La literatura sobre internacionalización muestra que el conocimiento experimental resulta importante para el crecimiento internacional (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977), y de la misma manera, también muestra que el conocimiento adquirido mediante la información aportada por el mercado y la experiencia en mercados transnacionales es igualmente importante para las empresas exportadoras (Morgan *et al.*, 2003). Las empresas pueden conseguir este conocimiento experimental al entrar en diversos mercados extranjeros, y una vez alcanzados podrán adquirir mayor conocimiento del mercado mediante la realización de técnicas de estudio de mercado. Pero la dificultad alcanza una complejidad superior cuando son Pymes que inician su actividad exportadora las que necesitan adquirir un conocimiento de los mercados extranjeros. Johanson y Mattson (1988) aseguran que a través del intercambio de relaciones con otras empresas, las Pymes de esta forma se aproximan a un conocimiento práctico a través de relaciones interprofesionales, un conocimiento práctico que requiere ser respaldado por un complementario conocimiento teórico y académico, conocido como conocimiento experimental. De acuerdo con Polanyi (1962), y Kogut y Zander (1993) dicho conocimiento se asemeja al conocimiento tácito, el cual, por su dificultad de transmitirlo y de formalizarlo, resulta ciertamente arduo realizar una comunicación para transferir este conocimiento (Byosiere y Luethge, 2008). Como apuntaron Kakabadse *et al.* (2001) agudamente, el conocimiento tácito es como intentar explicar con palabras cómo se monta en bicicleta. Por estas mismas características propias, es el conocimiento más buscado por las empresas para obtener una ventaja competitiva. De forma semejante, el conocimiento experimental repercute en el desarrollo y avance empresarial.

Esta tesis contribuye a clarificar el desarrollo exportador de las Pymes del sector del mueble de Andalucía subrayando cuáles son los factores claves, así como a la obtención de una génesis de las teorías del comercio internacional y un análisis de la situación general actual del sector del mueble. Esta investigación constituirá la continuación de varias líneas de trabajo de la Universidad de Córdoba, en concreto:

- El Plan Estratégico del Sector del Mueble y afines de Andalucía desarrollado por profesores de la Universidad de Córdoba en colaboración con la consultora *PriceWatherhouseCoopers*.
- El Plan Estratégico de la ciudad de Lucena (localidad que engloba la mayor concentración de empresas de la madera).

- El Postgrado de Comercio Exterior e Internacionalización de Empresas de la Universidad de Córdoba, que cuenta con convenios con diversas empresas del sector del mueble y donde ya la autora de esta tesis hizo una investigación preliminar en el correspondiente trabajo fin de máster como una culminación del mismo.
- Varias investigaciones del grupo SEJ063 al que pertenece la autora de este trabajo.

Asimismo, este estudio enfocado a la práctica empresarial, pretende contribuir a la evolución de instrumentos que sirvan de apoyo a las empresas del sector y a las instituciones enfocadas en el progreso empresarial hacia la internacionalización.

6. Articulación de la tesis.

La presente tesis se presenta en seis capítulos. A modo de introducción, se explica el propósito de esta investigación en esta área y justifica su importancia. Siguiendo el desarrollo de esta primera sección, se han explicitado los objetivos, el establecimiento de hipótesis y proposiciones, así como los beneficios de este estudio en la práctica empresarial y académica.

El capítulo primero considera las teorías del comercio exterior que deben ser tenidas en cuenta para el inicio de la materia y que pueden explicar la relación entre el comercio exterior y sus componentes. Por medio de este epígrafe la tesis enlaza con la delimitación al concepto de internacionalización, a su consideración como proceso y se justifican las hipótesis a plantear.

Los capítulos segundo, tercero y cuarto identifican los factores determinantes del éxito en la internacionalización. La relevancia de factores estructurales, factores relacionales y el marketing internacional son tratados y evaluados para establecer su papel en el comercio internacional.

El capítulo quinto retoma los objetivos de la investigación y detalla la metodología de investigación. Tras la delimitación del problema y la formulación de preguntas que éste conlleva, se aporta un *framework* y las provisionales proposiciones e hipótesis son desarrolladas.

El capítulo sexto realiza el análisis descriptivo del sector del mueble y las características de aquellas empresas que lo conforman. Incide en la situación actual del sector, así como en la reciente evolución de sus exportaciones a nivel mundial, comunitario, nacional y regional. Este capítulo desarrolla los resultados obtenidos desde una doble perspectiva cuantitativa y cualitativa. Estos avances se basan en las entrevistas realizadas con las empresas y sostienen el

enfoque de la investigación. De forma complementaria se realizan análisis estadísticos, en los que se llevará a cabo el tratamiento informático de la recogida de información, cuantificándola, así como la extrapolación de los datos al conjunto del universo de estudio.

El capítulo de conclusiones ofrece las conclusiones que se puedan usar en el futuro para la evaluación del estado real de la internacionalización en el sector del mueble andaluz así como el establecimiento de una serie de sugerencias para la mejora de la situación actual, recomendaciones a seguir, limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación.

~ • ~ ~ • ~

I. MARCO TEÓRICO

~ • ~

1. Aportaciones de las teorías del comercio internacional.

1.1 Consideraciones previas.

Globalización: una palabra continuamente a debate, promotora de todo tipo de críticas y apoyos. Ni radicalmente ventajosa ni radicalmente perjudicial, la globalización intuye poder, y dependerá de la gestión de éste lograr un beneficio. Así lo escribió el premio Nobel de Economía en 2001 Stiglitz², en su libro “El malestar en la globalización” destapa su efecto demoledor con los países en desarrollo cuando se formula incorrectamente: “Creo que la globalización –la supresión de las barreras al libre comercio y la mayor integración de las economías nacionales- puede ser una fuerza benéfica y su potencial es el enriquecimiento de todos, particularmente los pobres; pero también creo que para que esto suceda es necesario replantearse profundamente el modo en el que la globalización ha sido gestionada, incluyendo los acuerdos comerciales internacionales que tan importante papel han desempeñado en la eliminación de dichas barreras y las políticas impuestas a los países en desarrollo en el transcurso de la globalización”.

No es fin de este trabajo arrojar luz en esta discusión, sino el tomar como punto de partida la globalización como realidad vigente que permite el cuasilibre intercambio de mercancías entre países. La causa y la consecuencia de la globalización están en el aumento del comercio exterior, la inversión directa internacional y la propagación de multinacionales (Dicken, 1998). El acaecimiento de la sociedad global encuentra su naturaleza en un fenómeno eminentemente económico, aconteciendo así un mercado global de vocación internacional. Simultáneamente, se plantea como un complemento adicional la especialización productiva de los países, como forma de obtener un excedente que pueda ser destinado al exterior una vez cubiertas las necesidades del mercado nacional.

Desde los escritos de los primeros economistas, el comercio internacional siempre ha ocupado un lugar destacado en la teoría y en la política económica, en especial por el hecho de su importancia para el bienestar económico de una nación y su consiguiente desarrollo. Dicken (1998) afirma que no hay una teoría completa del fenómeno de la internacionalización. A lo largo de la historia del pensamiento económico, han sido varias las teorías propuestas que han perseguido la determinación de los causantes de la salida al exterior de las empresas, ya que es

² Stiglitz (2003: 13,14)

comúnmente admitido que participar en el comercio internacional es más eficiente que recurrir solamente a la producción nacional. El comercio exterior ha sido el motor de fomento al desarrollo y de crecimiento³, que ha significado un superior nivel de vida. Existe un acuerdo generalizado en que toda economía necesita exportar bienes para poder generar ingresos, pudiendo sostener así el coste de las importaciones de los productos que no pueden ser fabricados en el mercado interno (Coutts y Godley, 1992; McCombie y Thirlwall, 1992). Esto se justifica partiendo de la definición propia del PIB, como la herramienta de medida de todos los bienes y servicios producidos en los países, y lo que produce un país es lo que podrá ofrecer al resto de naciones, por tanto, en la medida en que esta oferta sea más amplia, mayor será la riqueza acumulada. Esta relación entre el PIB y el comercio internacional ha sido estudiada por varios autores (Meier, 1984; Marin, 1992), resolviendo que ante una subida de las exportaciones, el PIB se incrementará y con ello el bienestar general de la sociedad⁴. De la Dehesa (2003) señala como fuente del desarrollo el progreso tecnológico, alude a Maddison (2001) en referencia a su estudio comparativo del nivel y la tasa de crecimiento del PIB por habitante.

A partir de la concepción de la Economía como ciencia, ha sido una constante la búsqueda de un patrón para explicar el avance del comercio internacional. En el inicio del estudio de las teorías de la internacionalización, surge de forma inmediata el debate sobre un

³ Dreher (2003), realizando un estudio sobre una muestra de 123 países en el período de 1970 a 2000 demuestra que la globalización incide en el crecimiento de las naciones, pero no con una fuerza suficiente como para reducir la pobreza de forma considerable. Entre sus resultados, destaca los países de Letonia, que podría incrementar su tasa de crecimiento de 5,94 a 7,1 si tuviera mayor apertura al exterior, y de China, que en 2000 tenía una tasa de crecimiento 2,14 mayor que en 1975. El autor es consciente de que no basta esta aportación de la globalización para paliar las desigualdades económicas, pero afirma que contribuye al crecimiento.

⁴ Alexander y Warwick (2007) destacan que un mayor esfuerzo por conseguir una apertura redundará en el beneficio colectivo. En esta misma línea, Broda y Weinstein (2006) en “*Globalization and the gains from variety*” muestran que el notable aumento de variedad de productos importados en Estados Unidos ha supuesto grandes ganancias entre 1972 y 2001. Wasow (2001) en “*A case for free trade*”, estudia el caso particular de la economía asiática en su crecimiento por la globalización, el desarrollo tecnológico del transporte y las comunicaciones.

Opuestamente, Sarkar (2008) con su estudio analiza esta relación en 51 países en desarrollo y concluye que la mayoría de estos no presentan una relación positiva entre el grado de apertura al exterior y el crecimiento experimentado durante el período 1961 a 2002. De igual forma, Wallerstein (2005) en “*After developmentalism and globalization, what?*” realiza una crítica al fenómeno de la globalización desde el enfoque de la historia económica.

mercado perfectamente competitivo o un mercado de competencia imperfecta. Las primeras teorías, en auge hasta los años ochenta del siglo pasado, justifican el comercio mediante las distintas dotaciones de factores entre países y las distintas intensidades de uso de los factores en la producción de los bienes. Las teorías de competencia imperfecta tomaron fuerza a partir de los primeros años ochenta y tienden a basarse en el intercambio de productos similares entre países con parecidas dotaciones factoriales.

En este punto realizaré una breve revisión recorriendo las principales teorías que puedan servir de referencia como punto de partida para este trabajo. Las características en el proceso de internacionalización son intrínsecas y peculiares al sector del que se trate. Son varios los estudios recientes sobre la internacionalización del sector servicios (Muñoz Guarasa y Alcalá Olid, 2007), algunos menos los que lo hacen desde un punto de vista comparativo (Bell *et al.*, 2004), y la minoría son los que exclusivamente se centran en el sector manufacturero (Yongjiang, 2003). A su vez, encontraremos diferencias según se trate de empresas productoras de materias primas, bienes industriales, y bienes de consumo. Tanto en el caso de materias primas como bienes industriales resultará más fácil hallar una intensidad exportadora debido a la mayor homogeneidad de la oferta y a que resultan menos afectados por cuestiones culturales y hábitos de consumo. Con los bienes de consumo, habrá que realizar un esfuerzo particular de adaptación al mercado, pues son muchos los obstáculos contextuales que deben afrontar.

El presente capítulo toma como objeto en primer término la realización de un repaso a las teorías del comercio internacional, y en segundo término, una aproximación a la definición de los conceptos de internacionalización y exportación.

1.2 Concepción mercantilista.

Desde los mercantilistas clásicos en el siglo XVIII, pronto se advirtió el beneficio del comercio internacional, pero no estamos ante una escuela de pensamiento económico formal, sino que se trata de una serie de pautas e ideas generalizadas sobre este comercio. Los autores mercantilistas se ciñeron al intercambio de metales preciosos, principalmente oro y plata, y ensalzaban la importancia de tales metales para la prosperidad de la ciudadanía. Opinaban que el país más favorecido sería aquel que no dejara escapar sus metales y los conservara. Admitían los beneficios del comercio internacional por el hecho de reflejar una vía para la transmisión de los metales, si un país conseguía mantener los suyos y adquirir los de otro país extranjero, su balanza comercial sería favorable. A tenor de lo expuesto, el afortunado era el país que vendía

más bienes de los que compraba, pues esto representaba la entrada y acumulación de oro y plata en el país.

Conforme el nivel de precios aumentaba, igual sucedía con la oferta de metales preciosos, esto redundaba en una balanza comercial negativa, pues en el momento en que el valor del dinero ascendía, se disminuían las exportaciones y se estimulaban las importaciones. Si un país A advierte que su coste de producción de metales preciosos aumenta el valor del dinero, está ayudando a otro país B a que importe los metales del país A, con el consiguiente menoscabo para el bienestar de la población del país A. Como el país que importa pierde riqueza, defendían la intervención el Estado con medidas para fomentar las exportaciones (del país B al país A) e inhibir las importaciones (del país A al país B).

Antagónico al mercantilismo, David Hume (1752)⁵ presenta al dinero como el utensilio humano de intercambios de bienes, la acumulación de oro y plata no siempre comprendería buenos resultados. La riqueza de un territorio se mediría por la reserva de mercancías, no de dinero. La gran provisión de metales preciosos sube el precio de los productos, el alto suministro de dinero para Hume no influía en un mayor bienestar doméstico del Estado, lo que sí se debía procurar es mantener vivo el espíritu de la industria en la nación, intentar que el dinero vaya en aumento a través de un comercio dinámico. El territorio en el que el dinero decrece es en realidad más pobre que otro que no tenga tanto dinero pero que sí esté en crecimiento. Hume asentó los fundamentos de la teoría cuantitativa del dinero⁶, para la cual el precio del dinero viene fijado por la oferta y la demanda del mismo, es decir, el dinero en circulación.

⁵ Unos años más tarde, en 1758 subrayaría que el enriquecimiento de un Estado facilita el enriquecimiento de los Estados vecinos. En los territorios que se relacionan con el resto, sus industrias interiores se desarrollan mediante las aportaciones e imitaciones de unos y otros. Dicho desarrollo de la industria interna dará paso al comercio exterior.

⁶ Hillinger y Süssmuth (2010), señalan esta teoría como la más antigua de la tipología de las cuantitativas de todas las teorías de Economía. La teoría cuantitativa del dinero relaciona el nivel de precios con el dinero en circulación. Burdekin (2009) identifica la circulación del dinero como el número de veces en que una unidad monetaria cambia de manos en un año.

1.3 Teoría de la ventaja absoluta.

El relevo de la ideología mercantilista fue la teoría de la ventaja absoluta en 1776. Defensor del libre comercio e influenciado por Hume, Adam Smith (1776), ampara el dejar actuar a “la mano invisible del mercado”, quedando al margen la actuación del Estado. Cada país posee su particular habilidad para la producción eficiente (es decir, de obtención a un menor coste), lo que equivale a una ventaja absoluta. Éstas son las mercancías que exportarán, e importarán aquellas otras que supongan una ventaja absoluta en otro país, únicamente así se incrementará la riqueza y el bienestar. De esta forma, Adam Smith inicia la presentación de las ventajas del librecambio cuando las mercancías se producen allí donde los costes son menores. Esta teoría del comercio internacional concibe: en primer lugar, que el mayor bienestar individual forja un mayor bienestar global; en segundo lugar, que con la especialización en la producción de la mercancía que se consigue a menor coste, habrá una asignación del factor trabajo que constituya una mayor eficiencia de éste; en último lugar, se convierten a horas de trabajo las aportaciones de los factores de producción, lo que se conoce como teoría del valor trabajo (González, 2001). Ésta última teoría, que encuentra sus precursores en Locke y Petty, la retomarían posteriormente David Ricardo y Marx.

Para Smith las ventajas de la especialización dan paso a la división del trabajo y una distribución eficaz de estos recursos asegura una mayor riqueza en términos de renta real (Echevarría, 1985). El equilibrio del intercambio de mercancías vendría dado por la equiparación de las horas de trabajo que se necesitaban en su elaboración. La división del trabajo prospera cuantiosamente en el ámbito internacional, donde cabe una mayor especialización y por tanto, un mayor aumento de productividad.

Haberler (1936) sustituyó de la teoría el valor trabajo por el coste de oportunidad. Con esta nueva formulación el coste de un producto depende de lo que se renuncie al no efectuar posibles alternativas, es decir, el uso de un factor para producir una mercancía implica no poder usar ese factor en la producción de otra mercancía, lo que supone un coste de oportunidad en la cantidad del bien cuya producción ha tenido que ser sacrificada.

Sin embargo, la propuesta de Smith no abarcó situaciones extremas, como la de los Estados tan avanzados como para tener unas condiciones siempre superiores a los demás. Los intercambios comerciales se rodean de numerosas complejidades y aunque es insuficiente para su explicación la teoría de la ventaja absoluta, sí se erige en una válida aproximación.

1.4 Teoría de la ventaja comparativa.

Robert Torrens (1808) realizó el primer acercamiento al principio de la ventaja comparativa, empero, fue el economista inglés David Ricardo, el que en 1817 con su obra “Principios de economía política y tributación” demostró que la especialización internacional beneficia a los países, naciendo la ley de la ventaja comparativa. Tal demostración la realizó con el análisis de dos países (Inglaterra y Portugal) y dos mercancías (paños y vino), llegando con ello a exponer que pese a tener un país una ventaja absoluta en la producción de todas las mercancías, sigue siendo mutuamente beneficioso el comercio internacional. Incluso en casos extremos de ineficiencia, siempre y cuando el grado de ineficiencia en la fabricación de mercancías no sea igual, habrá ventaja comparativa, pues habrá ciertos productos que pueden ser conseguidos con una ineficiencia menor. La ventaja comparativa será precisamente la que asigne al país su especialización.

Conforme lo señalado, con la sola observación de los flujos comerciales se puede atisbar la especialización de cada país, esto es, los productos que un país fabrica con mayor eficacia. Pero, con mayor rigurosidad, esta especialización se calcula a partir de la ventaja comparativa revelada (identificada como RCA *revealed comparative advantage*). El índice de medida más conocido es el de Balassa (1965), que para un país “i” y para un producto “j” vendría determinado por:

$$RCA_i(j) = 100 * (EXP_{i(j)} / EXP_i) / (EXP_w(j) / EXP_w)$$

EXP representa las exportaciones, siendo $EXP_{i(j)}$ la exportaciones mundiales del producto “j” del país “i”; EXP_i representa el total de productos exportados por ese país; $EXP_w(j)$ son las exportaciones del producto “j” de todos los países; EXP_w las exportaciones de todos los productos de todos los países.

La mayoría de estudios utilizan este índice para evaluar si un país tiene una ventaja comparativa en una mercancía, y hasta ahora no ha habido ningún índice que lo haya podido reemplazar. Recientemente, Hoen y Oosterhaven (2006) o Run Yu *et al.* (2009) han propuesto otras alternativas de medición, pero hasta el momento no han tenido una repercusión equivalente.

Volviendo al autor de esta teoría, ciertamente, David Ricardo explica la dirección de los flujos internacionales de mercancías, pero la teoría de la ventaja comparativa dejaba sin

especificar la relación de precios del intercambio. J.S. Mill (1848: 511) es quien detalló cómo se distribuyen estas ventajas entre los países, complementa el modelo ricardiano recayente en la oferta, entrando a valorar la demanda. Según este autor: “Los productos de un país se cambian por los de otros países a los valores que se precisan para que el total de sus exportaciones pueda exactamente pagar el total de sus importaciones. Esta ley de valores internacionales no es sino una ampliación de la ley general del valor, a la que hemos llamado ecuación de la oferta y la demanda. [...] De modo que la oferta y la demanda no son sino otra forma de expresar la demanda recíproca”. Para un mismo producto, la demanda de sus importaciones y la oferta de sus exportaciones han de ser iguales, pues de no ser así un exceso de demanda subiría el precio y un exceso de oferta lo reduciría. A esta teoría se le hacen dos matizaciones:

- Supone que la economía competitiva funciona armoniosamente, sin considerar que puede haber ineficiencia si precio y salario son rígidos y hay ciclos económicos y desempleo involuntario. Además, en una situación de depresión no hay seguridad de que los países se puedan beneficiar del comercio.

- Partiendo del hecho de que la apertura de un país al comercio eleva su renta nacional, esto no significa que todas las personas se beneficien del comercio. Si aumentan la oferta de bienes producidos en determinados factores de producción mediante las importaciones, esos factores pueden tener una renta menor que si el comercio estuviera restringido.

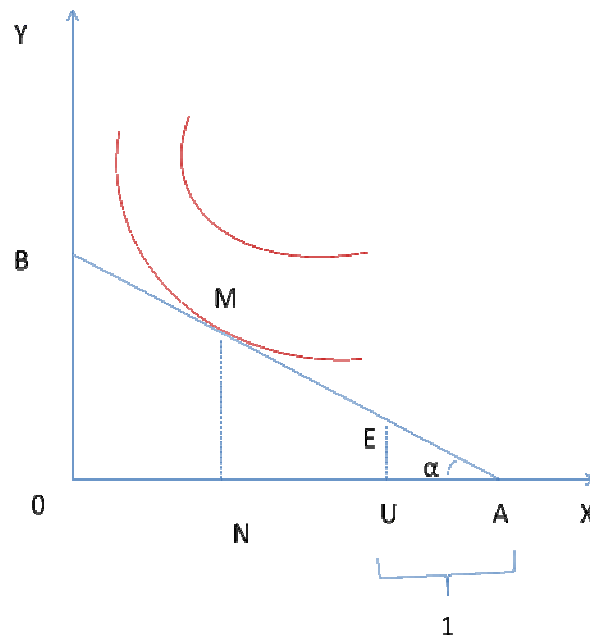
La ley de la demandas recíprocas se vio enriquecida con las aportaciones de, primeramente, Marshall (1879), quien fuera seguidor de Mill, estudió los determinantes del precio final del intercambio de un bien entre dos países. La oferta de un país es el volumen de demanda de otro país (Ley de Say), y el punto común de las demandas de los dos países nos fija el precio. Según Marshall, el país más pequeño adquiere mayores ventajas en el comercio internacional porque el precio fijado se acercaría al precio interno del país dominante. En segundo lugar, Edgeworth (1897) conjeturó la aplicación del supuesto de equilibrio parcial en el comercio exterior, sometió la curva de oferta y demanda al comercio interior, además amplió el modelo ricardiano, referido a dos países y dos mercancías, a dos países y cualquier cantidad de bienes, lo que se conoce como “escala logarítmica de Edgeworth”. Sobre el supuesto de equilibrio parcial en el comercio entre países, profundizaron además de Edgeworth, Walras (1874) y Pareto (1909), y Wicksell (1898), que a través de su teoría contrasta que la restauración del equilibrio perdido se recupera con variaciones del tipo de cambio.

La teoría de la ventaja comparativa ha sido revisada en innumerables ocasiones en la trayectoria del pensamiento de los grandes economistas. McDougall (1951) contrastó la teoría comparando la productividad de 25 sectores industriales de Inglaterra y Estados Unidos, el resultado confirmó el principio ricardiano, el 80% de los sectores más exportadores tenían una mayor productividad. Aunque el modelo de Ricardo solo tuvo en cuenta un solo factor de producción, el estudio de McDougall dio una relación de proporcionalidad entre el comercio exterior de un bien y su productividad marginal del trabajo en la producción, obtenida de los salarios pagados en Estados Unidos e Inglaterra. Choudhri y Schembri (2002), comprobarían que los resultados del anterior autor son fieles al modelo ricardiano si se incluye la competencia monopolística. Desde otro enfoque, Teck Hoon (2001) desarrolla el modelo introduciendo la no existencia del pleno empleo, mantiene la validez de los resultados ricardianos y señala la efectividad del comercio en salarios y empleo. Por su parte, Bhagwati (1969) analizó una situación de igualdad de funciones de producción de dos países, concluyendo que hay comercio internacional si hay sesgos de demanda y de misma amplitud en ambos países hacia distintos bienes. Asimismo, Emmanuel (1969) modifica la hipótesis del modelo y considera salarios desiguales y ganancias tendentes a la igualdad, descartando la hipótesis de inmovilidad internacional de capital, a lo que Braun (1973) contestaría que los bajos salarios no son la causa, pero sí la consecuencia del intercambio desigual. El modelo de Braun admite que el desarrollo desigual de las fuerzas productivas en países dependientes e imperialistas, y el nivel de los salarios reales de ambos, son determinantes de la causa del intercambio desigual. Estos dos autores se consideran adscritos a la teoría marxista; Marx no trató de llenar el comercio exterior, pero sí fue consciente de su importancia en el sistema capitalista, en tanto en cuanto el comercio exterior bajara el precio de las materias primas, suministrará un aumento del beneficio. Según esto, el comercio exterior facilita el crecimiento del sistema capitalista. La actividad de exportar promueve la producción para el comercio interno y a su vez, el excedente resultante se transforma en motivo para el comercio exterior, o lo que es lo mismo, el desarrollo del capitalismo provoca la extensión de un mercado exterior que le permita colocar el excedente de productos que se generan por la producción nacional.

1.5 Geometría del comercio internacional.

Esta teoría enraíza en la técnica de modelos gráficos. El primero de ellos corresponde al equilibrio del consumidor enfrentado con la alternativa de comprar dos bienes con una renta real inicial. El equilibrio se constituye en el punto donde la recta de balance del consumidor es tangente a una curva de indiferencia del mismo. En el ámbito del comercio exterior, la gráfica 1 muestra una adaptación.

Gráfica 1: Aplicación modelo gráfico al comercio internacional.



Fuente: Echevarría (1985)

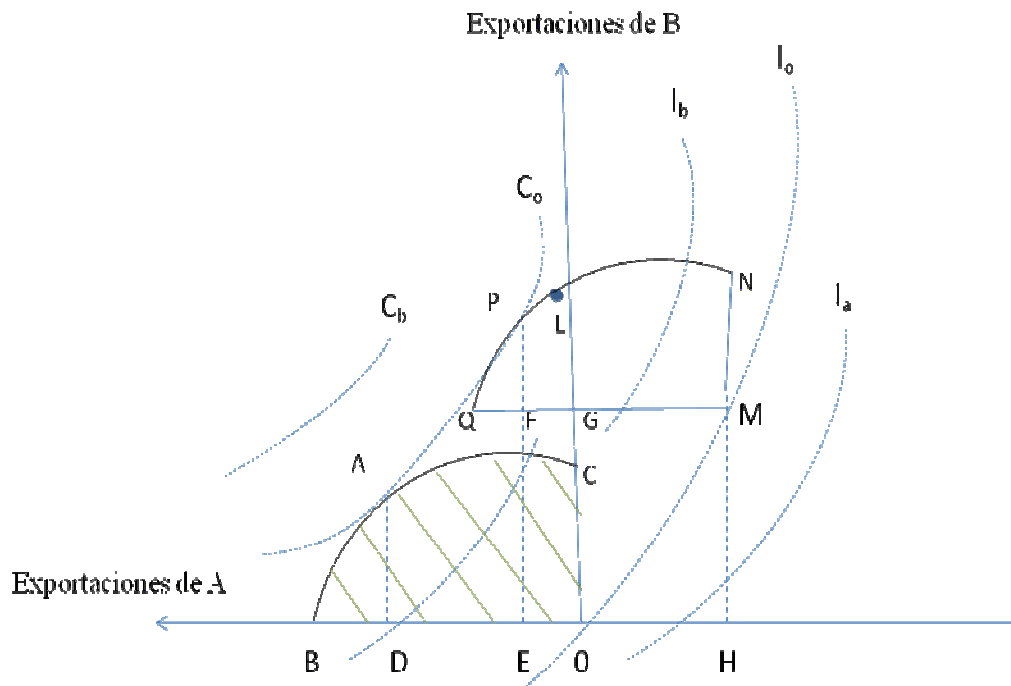
Si partimos de que un país exclusivamente productivo de un bien concreto X, obtiene 0A unidades y sus preferencias al consumir vienen determinadas por un mapa de líneas de indiferencia, se ganará en utilidad si alcanza la combinación de bienes del punto M, que se obtendrá exportando AN unidades de X e importando MN unidades de Y, bajo la relación de cambio de X e Y medida por la tangente trigonométrica del ángulo α . Si $AU=1$, UE sería las unidades de Y a importar por cada unidad de X exportada, la relación real de intercambio es definida, por tanto, como capacidad de importación generada por unidad de exportación (Echevarría, 1985). Esta teoría también abarcó los efectos de aranceles, lo que significa una retención de la mercancía o su equivalente en dinero⁷.

La aportación más sólida a esta teoría fue la de Meade (1952), una teoría que encuentra sus supuestos fundamentales en una situación de dos países, dos productos, en libre mercado y competencia perfecta, pleno empleo, de mapas de gustos individuales iguales en los dos países,

⁷ Tibor Scitovsky (1942) concibe que las tarifas en el comercio internacional favorecen en ocasiones a un único país, en perjuicio del resto.

y por último, de una constante dotación de factores productivos para los dos países, y que se trabaja a costes crecientes. Lo aquí referido lleva a plantear la representación gráfica siguiente:

Gráfica 2: Geometría del comercio internacional.



Fuente: Echevarría (1985)

En la izquierda del punto 0 se representan en el eje de abscisas los valores negativos de las exportaciones de A (o importaciones de B) y en el eje de ordenadas las exportaciones de B (o importaciones de A). C_0 y C_b son curvas de muestra de la posición de indiferencia en el consumo. La superficie rayada BAC indica la capacidad productiva del país A de dos bienes en cuestión. Si únicamente fabricara el bien del eje de abscisas llegaría a OB unidades, y consecuentemente, OC unidades del otro bien. Los puntos por encima de BAC son las situaciones de pleno empleo y por debajo los niveles inferiores al de pleno empleo, de ahí que fuera de la superficie rayada se trate de un volumen productivo del país A mayor que su capacidad productiva.

C_0 es tangente a BAC: se observa una trayectoria que llega a MQPLN, surgiendo una curva de indiferencia I_0 . Con cada curva de indiferencia en el consumo se constituye una curva de indiferencia hacia el primer cuadrante, esto es, en el lado positivo de la gráfica, a la derecha del punto 0. En lo que a la satisfacción concierne, a lo largo de la misma línea de indiferencia de consumo C_0 , para el país A es igual en el punto A y P. Es de equivalente satisfacción para este

país consumir AD y DO, que PE y EO, habrá que tener en cuenta que de un bien en el país se produce PF y se comprará en el extranjero la cantidad FE, mientras que del otro bien, se produce en territorio nacional FM, se consume FG, exportando el excedente GM, o bien, su equivalente OH (Echevarría, 1985).

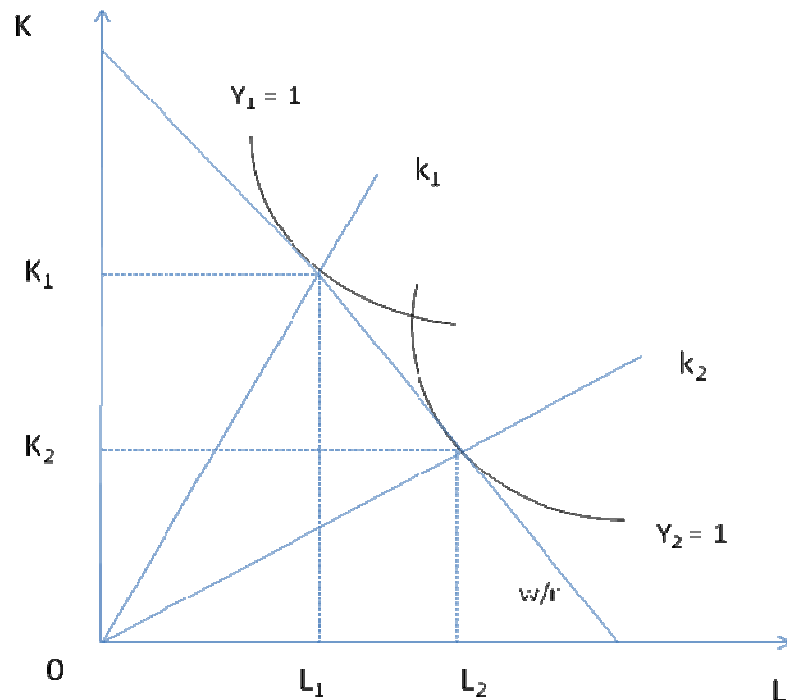
1.6 Teoría de la dotación de factores.

La teoría de la ventaja comparativa resultaba insuficiente para explicar las diferencias del coste comparativo de dos países, esto sería precisamente lo que forjó el teorema de Heckscher-Ohlin o teoría de dotación de factores o teoría neoclásica del comercio internacional, considerada como la más aceptada dentro del mundo académico. A Ely F. Heckscher y a su discípulo Bertil Ohlin se les debe la superación del principio ricardiano, se propusieron alterar el supuesto mantenido por sus predecesores de la invariabilidad en la dotación y disponibilidad de los factores. Primero Heckscher (1919) y seguidamente Ohlin (1933), descubren que la movilidad de productos encuentra su trasfondo en una movilidad de factores de producción. Así, Ohlin (1933) numera en tres las directrices del comercio internacional:

1. El comercio viene dado por una distinta disposición de factores productivos entre los países, que es lo que produce las diferencias de costes comparativos.
2. La especialización productiva surgirá según tales diferencias de recursos productivos.
3. Tendencia a la igualación de los precios relativos de los factores.

Se defiende aquí que un país exportaría el bien que utiliza intensivamente su factor relativamente abundante e importaría el bien que utiliza intensivamente su factor relativamente escaso. Los conceptos de abundancia e intensidad tienen un carácter relativo, atendiendo al primero, un país puede tener más trabajo en términos absolutos que otro, pero será abundante en capital si la cantidad de trabajo dividida entre la cantidad de capital es menor que en el otro país. Con respecto a la intensidad, un bien será más intensivo en trabajo que otro si para su elaboración necesita más trabajo por cada máquina, siendo el otro bien con el que realicemos la comparación intensivo en capital, todo con un w/r (relación salario-renta) igual en las dos industrias, como muestra la gráfica 3. Se observa que se producen dos bienes con dos factores de producción (capital y trabajo), las funciones de producción tienen costes marginales decrecientes, el país 1 es intensivo en capital y el país 2 en trabajo. En cuanto a la demanda, las preferencias son consideradas iguales en los dos territorios, siendo el valor de lo consumido igual a lo producido (González 2001).

Gráfica 3: Intensidad en el uso de un factor.



Fuente: González (2001)

Si hay distinta disponibilidad de factores de producción, habrá mayores diferencias en los costes comparativos, y por extensión, acrecentará el comercio. Para los neoclásicos el valor de los bienes es proporcional a la utilidad que ofrecen, y ya no sólo se atiende al factor trabajo, sino también al factor capital, entendido como capital productivo referido a las máquinas, no a la existencia de dinero. El modelo de Heckscher-Ohlin explica las ventajas comparativas y de la especialización de un país atendiendo a los recursos de los que disponga, siempre bajo el marco de la competencia perfecta en todos los mercados. Esta abundancia de un factor productivo será la que permita una ventaja comparativa, por lo que cada país perseguirá vender al extranjero su factor más cuantioso y comprar en el extranjero su factor escaso. El modelo neoclásico introduce la consideración de la demanda antes ignorada con el teorema ricardiano.

Entre las limitaciones que se pueden atribuir a esta teoría, la primera de ellas versa sobre el supuesto de que los precios de los factores dependen de las dotaciones, pero en palabras de Guisado (2002: 31,32): “sin embargo, no siempre ocurre así: la existencia, por ejemplo, de salarios mínimos y subsidios a los tipos de interés distorsionan los costes finales que alcanzan tanto el trabajo como el capital. Así, se constata que algunos países con abundante mano de obra importan mercancías que requieren para su fabricación grandes cantidades de mano de obra. La

explicación a un fenómeno de esta naturaleza puede radicar en el hecho de que dichos países importadores tienen implantado un elevado salario mínimo, lo que indudablemente encarece de modo significativo el coste de utilización de la correspondiente mano de obra”. Una segunda limitación a tratar es la enunciada por Leontief (1954), considerada más tarde, y la última limitación es la referida a la no consideración de los efectos de las estrategias empresariales y la segmentación de mercados en el comercio internacional.

Heckscher y Ohlin vieron complementado su aporte con las ideas de Samuelson (1948), así el teorema de Heckscher-Ohlin-Samuelson (en adelante H-O-S), se construye con dos países, dos factores y dos productos en competencia perfecta y funciones de producción iguales. En dicho artículo, el autor incide en que la corriente clásica daba por sentado que la libre movilidad de factores productivos entre los países originaría la igualación de los precios, Samuelson estudió esto a partir de los fenómenos causados de migración en búsqueda de trabajo desde Europa a América, cita al profesor Ellsworth (1938), para quien la completa igualdad de los precios con el libre comercio tiene difícil alcance, pues supone una adaptación total de la demanda. La demanda de bienes intensivos en mano de obra deberá estar concentrada en los territorios intensivos en tal factor, igual se considera con el factor tierra y el factor capital. Alcanzar esa perfección en la localización de la demanda es prácticamente imposible, Samuelson capta esta contribución para realizar una extensión y afirmar que en el caso de que el fenómeno de la igualación de precios se diera, no tendría sentido el comercio, y a derivación de la inexistencia del comercio se extinguiría la demanda, que da lugar a la igualación de precios.

En sintonía a lo sucedido con la teoría de la ventaja comparativa, el presente modelo ha sido igualmente revisado y objeto de muchas contrastaciones empíricas. Leontief (1954) realizó la más nombrada de éstas, conocida como paradoja de Leontief, con un estudio de tablas input-output de la economía de Estados Unidos para 200 sectores. El resultado fue que la exportación norteamericana era intensiva en trabajo y las importaciones intensivas en capital, oponiéndose al modelo H-O; en aquellas fechas Estados Unidos reunía la mayor dotación de capital. Se han dado algunos intentos de explicaciones de esta paradoja:

1. El modelo no sirve para explicar la generalidad de los flujos del comercio internacional.
2. Se utilizan exclusivamente dos factores.
3. En el caso peculiar de Estados Unidos por su arancel protector de bienes de trabajo intensivos, su importación está sesgada hacia bienes de capital intensivos y la existencia de empresas multinacionales

4. Leontief trató como una relación bilateral lo que realmente era un sistema multilateral de comercio.
5. Los posibles cambios de factor y no recoger en su estudio las importaciones, sino los sustitutos de importación. De acuerdo con Shone (1974), en las funciones de producción con factores constantes, las importaciones y sustitutos de importaciones utilizarán el mismo factor de manera intensa, pero cuando abrimos la posibilidad al cambio de factor no sucede así siempre.

Para Guisado (2002) no hay una explicación totalmente válida de esta paradoja, pero a su juicio, la más acertada es que hay que considerar, no la cuantía de la mano de obra utilizada para elaborar un bien, sino su calidad y destreza. Por esto mismo, Estados Unidos exporta bienes intensivos en mano de obra, pero se trata de un trabajo que requiere de alta técnica y costosa formación.

Para Leamer (1980) si se estudian más de dos factores de producción, la paradoja de Leontief no se da. Mejoró la aportación de Leontief señalando que el contenido factorial de importaciones sustitutivas sólo es directamente comparable con las exportaciones cuando el país sea un exportador neto de un determinado factor (capital) y un importador neto del otro factor (trabajo).

La generalización del modelo de Heckscher-Ohlin a n dimensiones corrió a cargo de Vanek (1968). El teorema Heckscher-Ohlin-Vanek (HOV) es la aplicación multifactor, se centra no tanto en el comercio de bienes, sino en el comercio de los servicios factoriales incorporados en tales bienes, manteniendo el resto de supuestos (idéntica tecnología en todos los países, mercados en competencia perfecta, preferencias homotéticas de los consumidores, rendimientos constantes a escala e igualación del precio de los factores entre países al abrirse al comercio internacional). Predice que los países exportarán los servicios de los factores que tengan en abundancia e importarán los servicios de los factores escasos.

Aulló y Requena (2004) mencionan a Bowen *et al.* (1987) como los primeros en realizar una contrastación empírica del modelo HOV con datos internacionales de requerimientos tecnológicos, dotación factorial, producción y consumo. Años más tarde, Trefler (1995) acusó las diferencias técnicas entre los países como las causantes de las discrepancias entre las predicciones HOV y los datos reales. Y aún más recientemente, Hakura (2001) centra su trabajo en las diferencias a nivel tecnológico de los países y las barreras al comercio como aspectos

explicativos de la insuficiencia del modelo HOV para predecir los flujos internacionales. Aporta un nuevo modelo HOV que permite diferencias de tecnología

Un corolario al teorema H-O es el teorema de igualación del precio de un factor, cuyo enunciado base es que el comercio libre internacional de dos países iguala los precios relativos de los productos que, a su vez, iguala los precios relativos de los factores. El teorema de Heckscher-Ohlin implica que a consecuencia de la igualación de los precios de los bienes, se igualan los precios de los factores de producción. Respecto al comportamiento de los precios de los factores, el aumento del precio de un bien implicará el aumento del precio del factor utilizado intensivamente en la producción de tal bien (Stolper y Samuelson, 1941). Otros autores que estudiaron la igualación del precio de un factor fueron Lerner (1952), Mackenzie (1955) y Pearce (1959). Asimismo, los efectos del comercio internacional y de la protección sobre la distribución de la renta son tratados por el teorema de Stolper-Samuelson, por el cual, cuando el precio relativo del bien que es trabajo intensivo sube, el salario real sube y la renta real del capital descende, y cuando el precio relativo del bien que es capital intensivo sube, el salario real baja y la renta real del capital sube.

Este teorema se encuentra ligado al teorema de Rybczynski, que defiende que en una situación de constancia de los precios de los bienes, un aumento de la oferta de un factor implica un mayor producto del bien que lo utiliza intensivamente. A medida que aumenta el factor de producción, aumentará la oferta del bien que utiliza ese factor abundantemente. El cambio sesgado de la producción tras un cambio en los recursos se conoce como el efecto Rybczynski.

1.7 Relación real de intercambio.

Con el fin de la Segunda Guerra Mundial, se fue generando una nueva doctrina opuesta a los postulados de las corrientes clásicas y neoclásicas. Esta doctrina, también conocida como escuela heterodoxa del comercio internacional tuvo a sus primeros precursores en Hans Singer y Raúl Prebisch. Su fundamento está en el análisis de la Relación Real de Intercambio (R.R.I.), definida como la relación entre los precios de exportación e importación para un país dado, y sus conclusiones fueron: primero, que hay dos tipos de países, desarrollados y subdesarrollados; después, ambos autores demuestran que la R.R.I. ha empeorado en los países atrasados en el período estudiado, beneficiándose solo los países avanzados; en última instancia señalaron que la demanda mundial de productos primarios (productos básicos y materias primas) crece a un ritmo inferior a la renta mundial, lo que da una previsión pesimista del crecimiento de la renta de los países en vías de desarrollo al incrementar sus exportaciones primarias. Estos trabajos de

Prebisch (1950) y Singer (1950), que sugieren un deterioro tendencial de los precios de los productos primarios respecto a los de las manufacturas, se conocen como la hipótesis de Prebisch-Singer.

Sin embargo, otros autores consideran que no existe evidencia irrefutable que respalde el deterioro de la R.R.I. de países en vías de desarrollo. En esta línea se encuadran los autores que opinan que el cociente expresado por la R.R.I. no puede tomarse por sí solo para medir las ganancias del comercio (Muñoz Ciudad y Sosvilla Rivero, 1993).

La escuela estructuralista con Myrdal al frente es tangencial a estas posturas, en opinión de Myrdal (1962) no hay perfecta movilidad de los factores productivos ni homogeneidad del factor trabajo. En una situación de desequilibrio internacional, la libre actuación de las fuerzas económicas dará un proceso acumulativo que amplía la disparidad. El beneficio de exportar manufacturas, propio de los países industrializados, es superior al coste de importar materias primas, debido a que las manufacturas tienen mayor valor añadido. El modelo centro-periferia distingue los países centro (desarrollados, industrializados) y los países periferia (en vías de desarrollo).

- Para los primeros:

$$X_c = (g_p) (e_m)$$

$$M_c = (g_c) (e_p)$$

- Para los segundos:

$$X_p = (g_c) (e_p)$$

$$M_p = (g_p) (e_m)$$

Donde X_c son las exportaciones de los países centro; g_p la tasa de variación de la renta de los países periferia; e_m la elasticidad renta de la demanda de importaciones de materias primas; M_c son las importaciones de los países centro; g_c la tasa de variación de la renta de los países centro; e_p la elasticidad renta de la demanda de importaciones de manufacturas; M_p las importaciones de los países periferia; y X_p las exportaciones de los países periferia.

Por tanto, si la renta crece por igual en países centro y periferia, estos últimos se endeudan más porque la elasticidad renta de la demanda de manufacturas es superior a la de materias primas (González, 2001).

1.8 Nueva teoría del comercio internacional.

No obstante todo lo anterior, si el mercado fuera perfectamente competitivo no sería posible el aumento del beneficio por el incremento de la producción, al no existir oportunidades de mejora de eficiencia. Las ventajas específicas de las que goza una empresa demuestra que las empresas multinacionales no se desenvuelven en un mundo competitivo (Caves, 1971). Por lo tanto, hoy día es comúnmente admitido que la inversión extranjera directa tiene lugar en mercados de competencia imperfecta. La teoría de la competencia imperfecta desarrollada por Robinson (1933) y Chamberlin (1933) mantiene que existirá competencia imperfecta en una industria siempre que los vendedores puedan controlar en alguna medida el precio de su producto.

Esto propugnó diversos modelos para intentar encontrar una mejor explicación del comercio internacional, nuevas teorías que intentan visiones más realistas, cuyo común denominador es el abandono de la competencia perfecta. Son teorías que recogen, además, situaciones de comercio intraindustrial, economías de escala, heterogeneidad de factores productivos y el juego de las multinacionales en los flujos comerciales entre países. Por el contrario, los modelos clásicos señalan como causa del comercio las diferencias de productividad y dotación de factores productivos de los países. Resulta conveniente desarrollar unas líneas acerca de la importancia de las economías de escala en el comercio internacional, de forma primordial por su relación con amplias cuotas de mercado; conforme se accede a más mercados, la producción ha de ser mayor, lo que da la posibilidad de obtener economías de escala. Para las empresas, obtener tales economías significa ventaja en costes y una posibilidad de reducir el precio por la reducción del coste unitario. En lo que a la productividad concierne, no solo depende de los factores productivos, sino también del volumen de producción a partir de su conexión con la obtención de economías de escala. Este mismo aspecto que diferencia las nuevas teorías del comercio internacional de las teorías clásicas, es para Guisado (2002) lo que precisamente les aproxima: en aquéllas, basadas en la dotación de factores, trasciende en una ventaja competitiva, que es el fundamento del modelo ricardiano. No obstante, hay un punto de total divergencia en materia de intervención gubernamental, mientras las clásicas preconizan la no intervención, la nueva teoría ampara la participación de los gobiernos en los flujos comerciales.

1.8.1. Teoría neotecnológica.

Desde esta concepción, muy posiblemente inspiración de la teoría de ciclo de vida del producto más tarde tratada, el núcleo se ubica en las diferencias tecnológicas. Merece hacer una reseña a los trabajos de autores como Posner (1961), Myint (1958) y Kravis (1956), de donde se desprende que el territorio con mayor innovación tecnológica abarcará todas las exportaciones de un sector. Ante un avance tecnológico, el país obtiene un valor adicional que le aventaja para ser el proveedor del resto de países, ya de un proceso a incorporar al proceso productivo, ya de un producto final, al menos hasta que otros países puedan imitar su nuevo proceso o producto desarrollado. Esta teoría invita a debatir sobre las consecuencias de este progreso para los flujos de intercambio y la competitividad internacional. Dos son las principales teorías de esta corriente: la teoría del retardo en la imitación o desfase tecnológico y la teoría de la disponibilidad.

La primera de ellas se atribuye a Posner (1961) y fue posteriormente contrastada por Hufbauer (1966) con su estudio de materiales sintéticos. El planteamiento de Posner contraría la condición del teorema H-O de una igual evolución en procesos de producción y bienes; para este autor, habría países que alcanzarían tal desarrollo antes que otros, las funciones productivas se distinguirán según su nivel tecnológico. Los países más avanzados tecnológicamente tendrán ventajas en la compleja fabricación de los bienes intensivos en esta cualidad. En el momento que ese avance tecnológico llega al resto de países, (de ahí el uso del término “imitación” en esta teoría), con la homogeneización, el monopolio se pierde y será necesario un nuevo esfuerzo para obtener un adelanto de la tecnología. Posner descompone el retardo en tres fases: retardo de reacción extranjera (tiempo que tarda la primera empresa del país “imitador” en empezar a producir ese nuevo bien o incorporar a su proceso productivo ese nuevo proceso); retardo de reacción doméstica (referido al tiempo del resto de las empresas del país “imitador” en seguir a la primera empresa); y período de aprendizaje (tiempo que precisa la industria nacional para venderlo a sus ciudadanos) (González, 2001). Concisamente, la teoría de la disponibilidad incide en la existencia de recursos que pueden hacer exclusivo a algunos países la elaboración de un bien.

1.8.2. Teoría del ciclo del producto.

La teoría del ciclo de vida del producto con Vernon (1966) de máximo representante, afirma que la ubicación de la empresa variará atendiendo a la homogeneización del producto que se oferta, y paralelamente, que durante la vida de un producto el uso intensivo de factores

de producción es distinto. La esencia radica aquí en considerar la innovación tecnológica y la expansión del mercado como aspectos primordiales para explicar los patrones del comercio internacional. Este autor busca determinar por qué el proceso de internacionalización se da en etapas, desde las estrategias de menor hasta las de mayor compromiso de recursos en función de la fase en la que esté el producto ofrecido. Cuando la diferenciación del producto proporciona una ventaja monopolística, se exporta a países desarrollados. Tan pronto como se degrada esa posición oligopolística, se abandona el producto, se crea una nueva situación oligopólica. Para este autor la primera etapa coincide con la introducción de un nuevo producto, capaz de satisfacer una necesidad en la población o bien capaz de ofrecer un valor añadido a diferencia de sus semejantes, ya sea por tener un precio más competitivo, ya por disponer de otros atributos complementarios que lo proveen de una mayor accesibilidad. En esta primera etapa, siguiendo el modelo de Vernon, las empresas toman como mercado objetivo el local, esta cercanía dará mayor facilidad para realizar cambios en el proceso productivo o en el diseño, modificaciones comunes en la entrada de las empresas al mercado. Con el aumento de la experiencia y del *know how*, se inicia la etapa de crecimiento y desarrollo del producto, es aquí cuando las empresas reflexionan sobre la posibilidad de obtener economías de escala a través del comercio exterior. A esta segunda etapa se llegará a través de acuerdos contractuales en forma de socio local cuando sea la mejor opción debido a los altos costes del resto de alternativas, principalmente gastos de transporte. De forma implícita, la presente teoría descubre la transición de una competencia en diferenciación a otra en costes. Competencia en diferenciación mediante la oferta de un producto único y novedoso, a competencia en costes mediante una reducción de precios producida cuando la rivalidad en el sector crece y la tecnología de producción se estandariza.

Grosso modo, Vernon propone tres etapas que pueden simplificarse como una primera en la que el producto novedoso se apoya en trabajo cualificado, una segunda en la que el producto maduro necesita una fuerte inyección de capital, y una tercera en la que el producto estandarizado demanda trabajo no cualificado capaz de mantener un gran volumen productivo. Esta teoría permite predecir la evolución de los intercambios comerciales promovidos por innovaciones de producto, al predeterminar que éste comienza por ser exportado, después se fabrica en otros países y al final se importa por el país innovador.

1.8.3. Teoría de Uppsala.

Por último, gran parte de los avances teóricos sobre la internacionalización se llevaron a cabo por la Escuela de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Para el modelo secuencial de Uppsala o teoría de la escuela escandinava, las empresas extienden de manera creciente su ámbito de actuación más allá de su país de origen, es decir, se considera igualmente aquí, que el proceso de internacionalización sigue una cadena evolutiva. Según el enfoque escandinavo, el proceso de internacionalización empresarial es secuencial y evolutivo conforme acumule experiencia y conocimientos: se inicia con exportaciones esporádicas sin inversión en el mercado de destino, por su alto nivel de incertidumbre; se da un paso más hacia el compromiso internacional, cuando la empresa exporta a través de representantes independientes o agentes, creando un conducto de información entre la empresa y el mercado; a continuación, se realizan implantaciones comerciales en el exterior, como pueden ser la creación de filiales, así, la empresa gana en control y en información recibida; al fin, se establecen filiales de producción para controlar en el mercado exterior las ventas y la producción.

Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) estudiaron este proceso y concluyeron la existencia de cuatro etapas: exportaciones esporádicas, exportaciones a través de representantes en el exterior, establecimiento de una filial en el extranjero y creación de centrales de producción en el extranjero. El modelo de Uppsala, defendido por Johanson y Valhne (1977), revela la directriz en el comportamiento de las Pymes, describiendo que su proceso de internacionalización siempre concurre gradualmente, con base en el progresivo conocimiento de los mercados exteriores y la acumulación de operaciones. Esto secunda los resultados alcanzados por Wilkins (1974), quien identificó una escalonada participación internacional de las empresas.

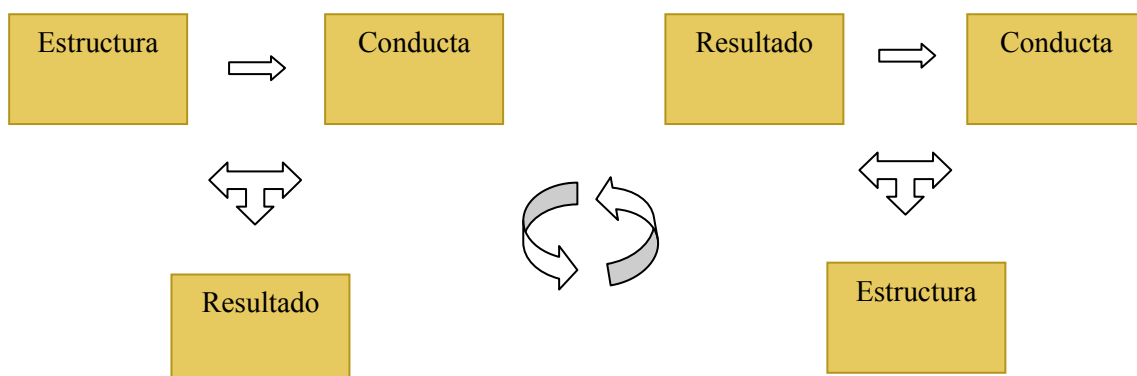
1.8.4. Teoría de la organización industrial.

La teoría de la organización industrial encuentra a su exponente en la obra del economista canadiense Hymer (1960). Esta teoría se basa en la posesión de activos intangibles que una empresa puede explotar con éxito en otro país. En definitiva, lo que subyace es una vez más el concepto de ventaja competitiva debido a técnicas de producción superiores que suministran el alcance de economías de escala, diferenciación del producto o ventajas absolutas en costes. Con respecto a las economías de escala, deberán ser suficientemente superiores como para otorgar una mayor eficiencia, aumentando la productividad y reduciendo el coste medio de

producción. Con la diferenciación del producto se conseguirá que las características que hacen a los bienes similares no lleguen a convertirse en sustitutivos perfectos. Dicha diferenciación suele realizarse sobre el acabado o el diseño, pues la tecnología es la misma en muchas empresas. Con la ventaja absoluta en costes se producirá una mercancía más eficiente, lo que supone una mayor producción por unidad de factor. Asimismo, para Hymer, la clave en la inversión directa es controlar algunas empresas de cada país, disminuyendo así el número de competidores, apoderándose de la mano de obra cualificada y de la materia prima. De esta forma el resto de empresas contará con menos recursos.

En un segundo plano se encuentran Mason (1939) y Bain (1956), sus trabajos condujeron a tratar la estructura del mercado (conformado por número de vendedores, grado de diferenciación del producto, integración vertical, existencia de barreras de entrada y salida, entre otros agentes), y a considerarla influenciada por las leyes del mercado y por el entorno. Con la posterior participación de Scherer (1980) nace el modelo estructura-conducta-resultado, tres conceptos con una relación de influencia, estructura sobre conducta, y ambas sobre los resultados obtenidos (figura 1); al ser una relación dinámica los resultados obtenidos nuevamente influirán sobre la conducta, y ambas sobre la estructura. La reseña de este paradigma a la estructura se vincula a los factores claves para la competitividad en el mercado, la reseña a la conducta, se equipara a las decisiones de los agentes económicos, y el resultado se refiere al éxito y los beneficios conseguidos por las empresas. El concepto es que ante una estructura de mercado determinada, se puede facilitar un mayor poder de mercado y alcanzar mejores resultados.

Figura 1: Modelo estructura-conducta-resultado.



Fuente: Elaboración propia

En un tercer plano, a Hymer (1960) le siguieron Kindleberger, Porter y Caves. Kindleberger (1969) explica que la inversión extranjera directa existe por las imperfecciones del mercado, y por otra parte, Johnson (1970) incide más en la explotación de un monopolio tecnológico. A Porter (1986) se le atribuye la autoría del argumento con más frecuencia citado en la literatura sobre internacionalización según el cual las empresas multinacionales en la elección de sus inversiones no atienden tanto a la disponibilidad de recursos naturales y mano de obra barata sin cualificar, sino a otros factores como mano de obra cualificada e infraestructuras. En opinión de Caves (1996) los fundamentos de la inversión extranjera directa son tan diversos como el tamaño, crecimiento del mercado, mano de obra, competitividad, o facilidades institucionales.

1.8.5. Teoría ecléctica.

En consonancia con los trabajos de Hymer sobre las ventajas monopolísticas empresariales y su relación con la inversión extranjera directa, Dunning (1977) optó por una teoría ecléctica donde el énfasis se pone en las causas de la expansión internacional y en la distribución de la inversión entre los distintos países. Intenta la identificación de los factores que influyen en las empresas para la toma de un compromiso internacional, mediante una implementación de las teorías previas. Conforme a esta teoría, la inversión de una empresa se apoya en el paradigma OLI (*Ownership, location, internationalization*). La teoría ecléctica concibe sometida a tres condiciones concurrentes la inversión directa en el extranjero: a si la empresa tiene ventajas de propiedad, si le es más beneficioso explotar ella misma estas ventajas y si el país receptor de la inversión posee ventajas de localización.

Cuadro 1: Paradigma ecléctico de la producción internacional.

VENTAJAS DE PROPIEDAD
<p>A) Tamaño</p> <ul style="list-style-type: none">- Obtención de factores de producción más baratos o acceso exclusivo a estos factores- Mejor acceso a los mercados de producto final- Diversificación de productos o procesos- Economías de escala, tanto a nivel de establecimiento como de empresa
<p>B) Activos intangibles</p> <ul style="list-style-type: none">- Conocimientos empresariales, tecnologías, marcas, gestión de productos, comercialización, I+D, capital humano
<p>C) Gobierno</p> <ul style="list-style-type: none">- Políticas que favorezcan a las empresas domésticas
VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN
<p>D) Fallos de mercado en los mercados de productos finales</p> <ul style="list-style-type: none">- Reducción de los costes asociados con las transacciones de mercado- Compensación de la ausencia de mercados a futuros
<p>E) Fallos de mercado en los mercados de factores de producción</p> <ul style="list-style-type: none">- Eliminación de los costes de defensa de los derechos de propiedad- Incertidumbre en el comprador sobre la naturaleza y el valor de los inputs- Control de los suministros y las condiciones de venta de los factores de producción
<p>F) Situaciones de monopolio</p> <ul style="list-style-type: none">- Donde el mercado no permite la discriminación de precios- Control de la distribución- Prácticas monopolísticas como los subsidios cruzados o precios predatorios (temporalmente bajos para arruinar al competidor)
<p>G) Diferenciación del producto</p> <ul style="list-style-type: none">- Necesidad del vendedor de proteger la calidad del producto
<p>H) Gobierno</p> <ul style="list-style-type: none">- Evitar o explotar la intervención pública (contingentes, aranceles, impuestos o precios de transferencia)

VENTAJAS DE LOCALIZACIÓN

I) Factores de producción

- Distribución espacial de inputs y mercados
- Precios de los factores, calidad y productividad

J) Economías de escala

- Grado en el que las economías de escala a nivel de establecimiento justifican la centralización de la producción

K) Gobierno

- Intervención pública
- Control de importaciones (aranceles, etc), tipos impositivos, incentivos, clima inversor y estabilidad política

L) Otras

- Coste de transporte y comunicaciones
- Infraestructura (comercial, legal y de transportes)
- Distancia psíquica (idioma, cultura, costumbres empresariales)

Fuente: Ramón Rodríguez (2000), elaborado a partir de Greenway (1993) y Dunning (1988)

Las ventajas de propiedad se materializan normalmente en disponer de activos intangibles relativos a la propiedad de tecnología, conocimiento de técnicas de marketing, de gestión empresarial y de mercados, economías de escala, diferenciación, mejor capacidad y uso de los recursos, entre otros. Las ventajas de internalización suponen que es más favorable para la empresa hacer ella misma uso de estas ventajas, siendo necesario que la firma tenga el deseo y la capacidad de internalizar esa ventaja específica. Tales ventajas se asocian a los costes y a la disponibilidad de los factores de producción, las particularidades del sistema institucional vigente en el país receptor de la inversión, el grado de intervención del gobierno en la economía, la presencia de economías de escala; pero también las condiciones de las infraestructuras y la dotación tecnológica de una localización derivada de la existencia en esa localización de empresas innovadoras también podría constituir una fuente muy poderosa y atractiva para la inversión extranjera directa (Díaz Vázquez, 2002).

Aplicadas estas dos ventajas, deberán darse ventajas de localización en el país extranjero. Las dos primeras ventajas se conectan con las características de las firmas inversoras y tratan de ser la respuesta a cómo se internacionaliza la empresa, mientras que la última está

ligada a las del país receptor y trata de responder a la cuestión relativa al lugar donde se establece (Muñoz Guarasa, 2002).

Actualmente parece que el enfoque teórico más aceptado en la búsqueda hacia una explicación de la intervención de una empresa en otro país, es el enfoque ecléctico o paradigma OLI, mencionado por instituciones tan solventes como la OMC⁸

1.8.6. Teoría de la internacionalización.

La teoría de la internacionalización halla su fundador en Coase (1937) y su base en la teoría de costes de transacción, el coste que implica todo intercambio comercial y que se hace más complejo en el marco del comercio internacional. Tal y como puntualiza este autor, en ausencia de costes de transacción carece de fundamento económico la empresa en sí misma, siendo el mecanismo de precios gratuito. Partiendo del supuesto de que el objetivo fundamental es minimizar los costos, Coase estudia las causas decisorias sobre las mercancías que se van a producir y las que se van a adquirir en el mercado, y toma como fundamento la existencia de fallos en el mercado. Pero fue McManus (1972) el que acomodó los resultados de Coase al ámbito transfronterizo, exponiendo que la existencia de costes de transacción son la clave para que las multinacionales se establezcan en el extranjero.

⁸ Prueba de ello es el Informe de la Secretaría de la OMC en 1996 (http://www.wto.org/spanish/news_s/pres96_s/pr057_s.htm) titulado “El comercio y la inversión extranjera directa” en el fragmento siguiente:

“¿Por qué las empresas despliegan el esfuerzo necesario para invertir en el extranjero, en lugar de permanecer en su país y producir para la exportación o ceder su tecnología a empresas extranjeras? Los investigadores han estado estudiando esta cuestión durante casi 40 años. Hay ahora cierto grado de consenso para decir que, por lo general, una sociedad transnacional es el resultado de la interacción de tres circunstancias. En primer lugar, la empresa tiene activos que pueden ser explotados de manera rentable en una escala relativamente grande, activos que incluyen la propiedad intelectual (como la tecnología y las marcas), los conocimientos en materia de organización y gestión y las redes de comercialización. En segundo lugar, resulta más rentable que la producción para la que se empleen estos activos tenga lugar en países diferentes en lugar de producir en el país de origen y exportar desde él exclusivamente. En tercer lugar, los beneficios potenciales de “internalizar” la explotación de los activos son mayores que los que se obtendrían si se cedieran éstos a empresas extranjeras y además son suficientes como para que le valga la pena a la empresa incurrir en los costos suplementarios que supone administrar una organización grande y geográficamente dispersa.”

La teoría de la internalización, también así llamada, considera de lleno a las multinacionales, reflexionando que el comportamiento de las empresas sigue los cauces de una toma de decisiones racional. El núcleo de los estudiosos desde esta perspectiva, encierra las razones por las que la organización del comercio internacional de bienes intermedios no viene dada por las fuerzas del mercado, sino por las multinacionales. Tras Coase, Buckley y Casson (1976)⁹, configuran a las empresas multinacionales como un instrumento de valor añadido, pero sometiendo la inversión extranjera directa a los requisitos de existencia de ventajas en la localización fuera de las fronteras nacionales, es decir que sea más barato producir en el extranjero que en el país propio, y que ello no suponga un coste superior a si se gestionase por empresas del país extranjero, referido sobre todo a los costes de transacción. La naturaleza de esta teoría son las imperfecciones del mercado, a partir de ellas, las empresas pueden buscar “la ruta” que menos costes tenga aparejados, el beneficio de ser multinacional les permite asumir la transacción a un coste inferior (Trujillo *et al.* 2006).

De acuerdo con Rialp (1999: 120): “Estos casos tenderían a producirse más, cuanto más intensivo fuese el conocimiento y más específico el activo de la compañía. Si bien esto no dependería, en principio, del hecho de si el mercado en el que se explotara dicho activo fuera el doméstico o el exterior, si tuviera lugar en el extranjero y las barreras comerciales, costes de transporte, etcétera, favorecieran igualmente su explotación local, con mayor razón induciría la inversión directa en el exterior”.

1.8.7. Teoría del comportamiento oligopólico.

En relación con la anterior, la teoría del comportamiento oligopólico de Knickerbocker (1973) y Vernon (1974), asevera que la estructura del mercado explica la internacionalización. En esta teoría se distinguen dos situaciones, según el producto ofrecido esté diferenciado o no. Las empresas de industrias oligopólicas quieren mantenerse en el mercado internacional por el estímulo que propician las empresas competidoras. Cuando una empresa desea invertir en el extranjero se crea una motivación para realizar la misma estrategia por parte de las empresas competidoras. La reacción de imitación a las actuaciones de los competidores se realiza a modo de eludir el riesgo de ser diferentes.

⁹ Otros autores que de forma adicional, desarrollaron esta teoría fueron Teece (1981), Rugman(1981), Caves (1982), Hennart (1986) o Cantwell(1989).

Knickerbocker (1973) presentó un estudio en el que se analizaba la actuación de las multinacionales a partir de las inversiones ajenas en nuevas operaciones internacionales. Demuestra así la inclinación de las empresas a sumarse a las inversiones de otras empresas con el fin de mantener su posición en los mercados extranjeros. En su trabajo presta especial interés en definir la correlación de la formación de clusters con diversas variables, obteniendo las siguientes premisas:

1. En industrias con alta concentración de vendedores, las empresas persiguen una estrategia de internacionalización con más firmeza.
2. La competencia para invertir en el exterior es más fuerte en las industrias en las que la práctica del marketing es la clave para ser competitivo.
3. La concentración de empresas en el extranjero está inversamente relacionada con la diversificación del producto. Igualmente, la concentración está correlacionada de forma negativa con la intensidad de invertir en I+D y en publicidad. Según este autor, estos factores proporcionan una fortaleza en el mercado disuasoria de la necesidad de reaccionar de forma inminente a las inversiones de los competidores.
4. Las empresas que reaccionan de forma inmediata a las actuaciones de sus competidores no se ven influidas de forma considerable por la obtención de economías de escala. Por el contrario aquellas otras empresas que actúan más detenidamente con las inversiones en el exterior de sus competidores, sí le dan mucha relevancia a la consecución de economías de escala.
5. Hay una correlación positiva entre la rentabilidad y la concentración de empresas de una industria (entendida como formación de cluster) en un país extranjero.
6. La concentración está relacionada de forma directa con el crecimiento del mercado, como medición del tamaño de éste, y siempre que se trate de países cuyos entornos (político, social...) sean estables y seguros.

Vernon (1974) desarrolló el enlace entre la localización de la producción y las estructuras oligopólicas. Para él la ubicación de las centrales de producción quedaba a expensas de si se trataban de una multinacional o de una empresa que operaba a nivel nacional. Las multinacionales al realizar sus intercambios a nivel mundial, no tienen solo costes procedentes de sus centros de producción exteriores, sino también los costes provenientes del resto de territorios donde intervienen. Las multinacionales actúan en mercados oligopólicos en mayor medida que las empresas nacionales.

Cuatro años más tarde, Graham (1978) realiza un análisis bajo el marco de esta teoría acerca de las estrategias de localización de empresas europeas y norteamericanas. Señaló que el comportamiento defensivo de las empresas europeas les conduce a invertir en Estados Unidos en la misma industria.

1.8.8. Teoría de la diversificación de riesgos.

Rugman (1981) presentó la teoría de la diversificación de riesgos como complemento a la anterior, constatando que la motivación de la empresa exportadora es diversificar las inversiones, pudiendo de esta manera dispersar riesgos, para no depender exclusivamente de la coyuntura económica de un determinado país. Producir en el extranjero es entendido como una diversificación con respecto a una producción nacional, sin embargo, elaborar diversos productos en el extranjero se concibe como una “doble diversificación”, en producto y en localización (Faeth, 2009). En este mismo trabajo de Rugman, una multinacional es definida como una empresa con algunas ventas y producción en el extranjero, donde el proceso productivo tiene lugar de forma completa en la filial de otro país, o también una multinacional se define como la que establece filiales en tres o más países.

Hay muchos trabajos que relacionan la reducción del riesgo con la internacionalización de la empresa (Agmond y Lessard, 1977; Shapiro, 1978; Mikhail y Shawky, 1979; Doukas y Pantzalis, 2003; Fatemi y Fooladi, 2006), sin embargo, también hay otros que opinan que la disminución es insignificante (Jacquillat y Solnik, 1978; Senchack y Beedles, 1980). En los últimos años parece haber aumentado las voces que ponen en entredicho la hipótesis de la diversificación de riesgos, hay autores que afirman que al contrario de lo que se creía, las empresas que pasan a ser multinacionales ven incrementado el riesgo (Bartov *et al.*, 1996; Reeb *et al.*, 1998; Singh *et al.*, 2003).

Veamos concisamente los resultados alcanzados por los autores citados en el párrafo precedente. Agmond y Lessard (1977) establecen que los resultados de su trabajo en Estados Unidos apoyan la relación entre la distribución internacional de operaciones y variables del mercado de capitales, como pueden ser los cambios en el precio de las acciones. Shapiro (1978) observa que el impacto de las operaciones internacionales con respecto al riesgo de las empresas, suele generalmente ser un efecto reductor tanto sobre el grado de riesgo real como el percibido. Mikhail y Shawky (1979) añaden que las multinacionales obtienen una retribución mayor de la esperada para su nivel de riesgo sistemático. Doukas y Pantzalis (2003) se centran en demostrar que, aunque las multinacionales tienen a corto plazo una deuda mayor que las

empresas nacionales, ésta resulta inferior en el largo plazo. Fatemi y Fooladi (2006) realizan un estudio en Canadá y se centran en demostrar que las empresas nacionales tienen un menor rendimiento que las multinacionales.

En el lado inverso, vemos como Jacquillat y Solnik (1978) manifiestan que el efecto de la influencia extranjera sobre el riesgo sistemático de las multinacionales es limitado, y se plantean la inversión a través de un mercado de valores extranjero. A esta misma conclusión llegaron Senchack y Beedles (1980) en su estudio considerando la inversión en multinacionales estadounidenses y la posibilidad de adquirir las ventajas de la diversificación internacional con la reducción de riesgos. Bartov, *et al.* (1996) examinan la relación entre la variabilidad del tipo de cambio y volatilidad de las acciones en multinacionales, ante aumento de más variabilidad del tipo de cambio, aumentan la volatilidad de los retornos de las acciones, lo que finalmente revierte en un incremento del riesgo de mercado para las multinacionales. Reeb, *et al.* (1998) incorporan la práctica por multinacionales del empleo de tasas de descuento más altas en la evaluación de los proyectos internacionales. Singh, *et al.* (2003) revelan que la causa de una mayor deuda está en que las multinacionales frecuentemente siguen una diversificación doble, diversificación del producto y diversificación en orden a una presencia internacional.

1.9. Teoría diamante de Porter.

Esta teoría concibe los factores de localización como propiciadores de la expansión exterior y encuentra en Michael Porter a su mayor representante. Porter (1990) en su libro *The Competitive Advantage of Nations* intenta descubrir por qué en determinados territorios hay empresas líderes a nivel mundial de un sector concreto. Asimismo, trata de listar los países en donde hay mayores cuotas de productividad sectoriales y explicar los liderazgos logrados. El modelo de Porter se construye en torno a cuatro componentes: condiciones de la demanda, sectores relacionados y de apoyo, dotación factorial, y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Añade dos variables que son la casualidad y la actuación del Gobierno. Que una empresa consiga llegar a ser líder en su sector obedece a la combinación de los cuatro componentes, a esto se le conoce como diamante determinante de la ventaja nacional, y diamante completo cuando incluye las otras dos variables adicionales. El análisis de la combinación de estos factores, que se refuerzan unos a otros, sirve para tomar decisiones racionales sobre el porqué, cómo y dónde internacionalizar las operaciones de las empresas.

El primer componente, condiciones de la demanda interna, facilitará ventajas competitivas porque en tanto la exigencia de los clientes sea alta, las empresas estarán continuamente forzadas a cumplir las expectativas y a mejorar constantemente su competitividad. En estas condiciones, las empresas nacionales, advertidas por el mercado doméstico, tendrán con antelación ventajas competitivas.

En lo referido a los sectores relacionados y de apoyo va ser significativo tener la colaboración de una industria auxiliar innovadora. Con sectores relacionados se piensa en aquellos sectores con actividades en común coordinadas o aquellos otros sectores en los que se fabrica un producto complementario. Porter mostró que los sectores con un liderazgo internacional tienen relaciones muy estables con sus proveedores y sectores relacionados, estas relaciones quedan fraguadas con la formación de un cluster.

Al aludir a la dotación factorial, Porter engloba a la tierra, trabajo, capital, recursos físicos, conocimientos, condiciones climáticas, infraestructuras y ubicación geográfica. No considera que sea este componente el que soporte la mayor responsabilidad para atraer la internacionalización, pues opina que la dotación factorial tiene una percepción dinámica, por lo que los resultados no tienen la entidad suficiente como para llegar a razonamientos generales.

La estrategia, estructura del mercado y rivalidad de las empresas es el componente que versa sobre los competidores del sector. La estrategia conlleva la ideología de la gestión, la gestión empresarial debe adaptarse a las condiciones particulares de cada empresa, como puede ser la dotación factorial, esto permitirá una competitividad mundial del sector. La estructura va reseñada a la localización geográfica, lo usual es que las empresas rivales de un país se sitúen a distancias cortas entre ellas. También se aprecia que el liderazgo de un sector conlleva una fuerte rivalidad competitiva a nivel nacional. Esto hace nuevamente a las empresas estar en continua renovación y mejora para superar a los rivales; las empresas que sobreviven a esta presión de sus rivales nacionales adquieren conocimientos que les facilitan combatir con éxito en otros países internacionales donde puede ser que acaezca una rivalidad más débil entre sus participantes (Guisado, 2002).

Por otro lado, están las otras dos componentes complementarias, la casualidad crea discontinuidades que alteran las condiciones del diamante. Pueden influir, por ejemplo, discontinuidades de costes de los factores por recesiones económicas, alteraciones políticas o de conflictividad laboral. Por último, los gobiernos pueden influir positiva o negativamente sobre los determinantes de la ventaja competitiva que conforman el diamante.

1.10. Teoría de redes.

Se trata de un enfoque complementario al de Uppsala (Coviello y Munro, 1997). Para esta teoría el punto clave está en las redes de relaciones entre empresas (Johanson y Mattson, 1988), el nivel de internacionalización alcanzado vendrá influido por el grado de internacionalización de la red en la que la empresa se encuentra. Johanson y Mattson (1988) piensan en redes de negocio como las relaciones de las empresas con sus clientes, distribuidores, competidores y gobierno. Por medio de las interacciones entre las empresas locales y sus redes, llegamos al mercado exterior. En esencia, lo que queda latente en el núcleo de estas redes es el trasvase y el acceso a la información, esto es, un intercambio entre empresas con recursos complementarios e información derivada de sus experiencias a través de una interacción social. Johanson y Mattson (1988) diseñan cuatro posibles situaciones conformadas por la empresa iniciadora, la empresa rezagada, la empresa internacional solitaria y la empresa internacional junto a otras.

Cuadro 2: Modelo de redes de Johanson y Mattson para la internacionalización de empresas.

		Grado de internacionalización de la red	
		Bajo	Alto
Grado de internacionalización de la empresa	Bajo	La empresa iniciadora	La empresa rezagada
	Alto	La empresa internacional en solitario	La empresa internacional junto con las otras empresas

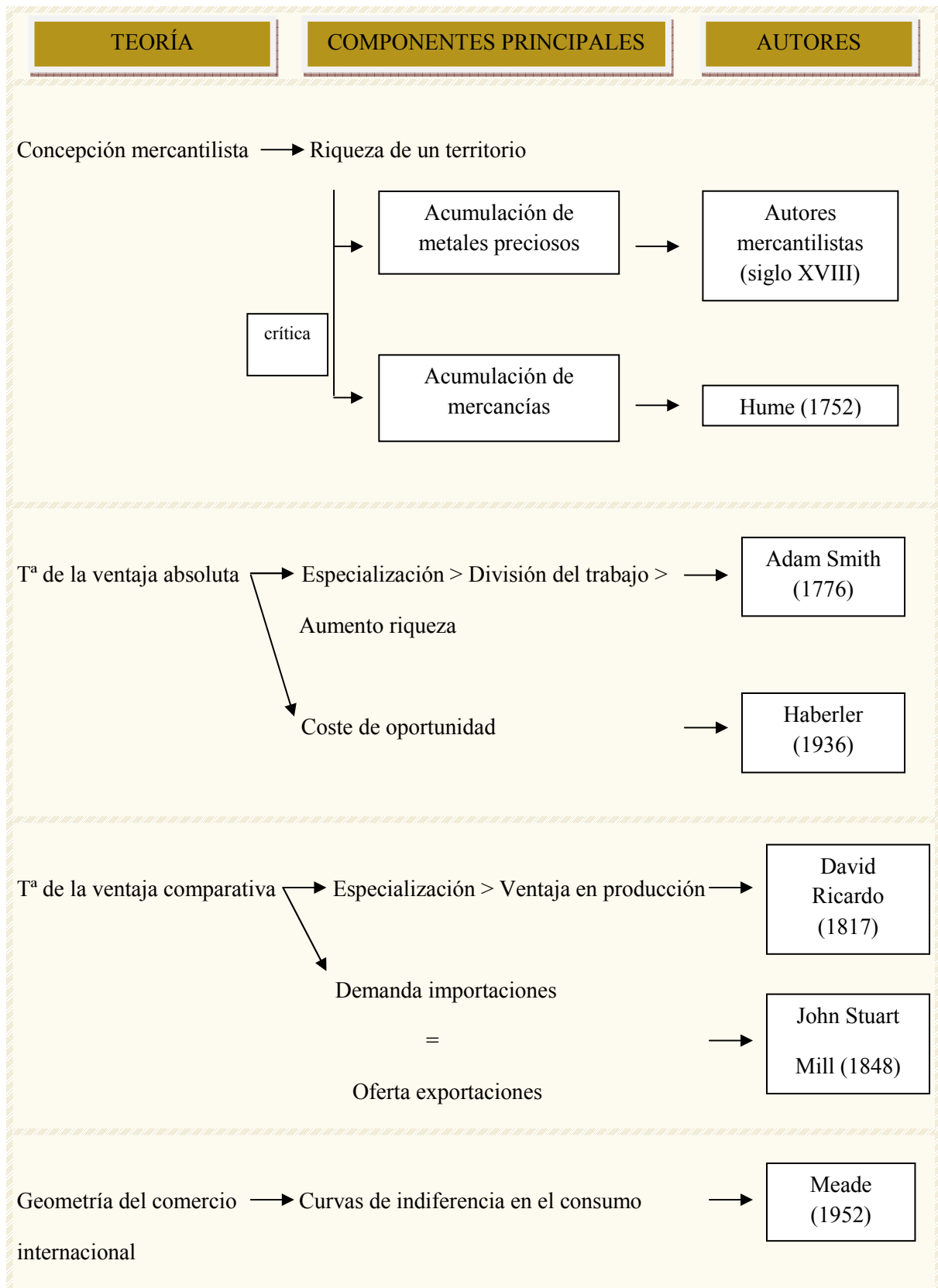
Fuente: Trujillo *et al.* (2006) a partir de Johanson y Mattson (1988).

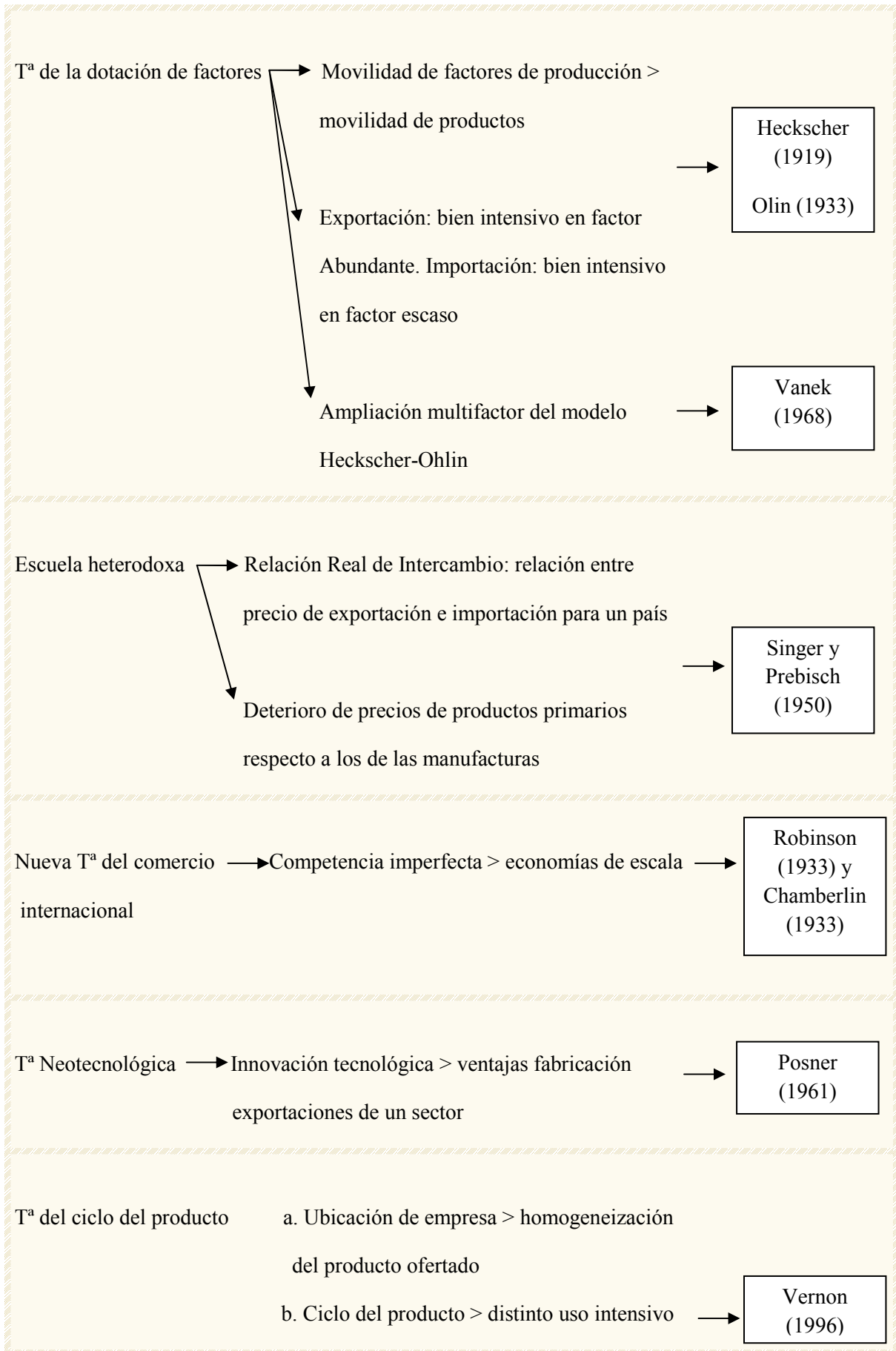
Dentro de una red, habrá disparidad de beneficio entre sus componentes, como un acceso singular a la información para los miembros con vínculos exclusivos con grupos alejados. Desde esta perspectiva, conocer las oportunidades que ofrecen los mercados exteriores depende de los beneficios particulares de la red social de cada miembro. Además, existirá una disparidad adicional entre las distintas redes, aquellas de mayor tamaño y diversidad gozarán de

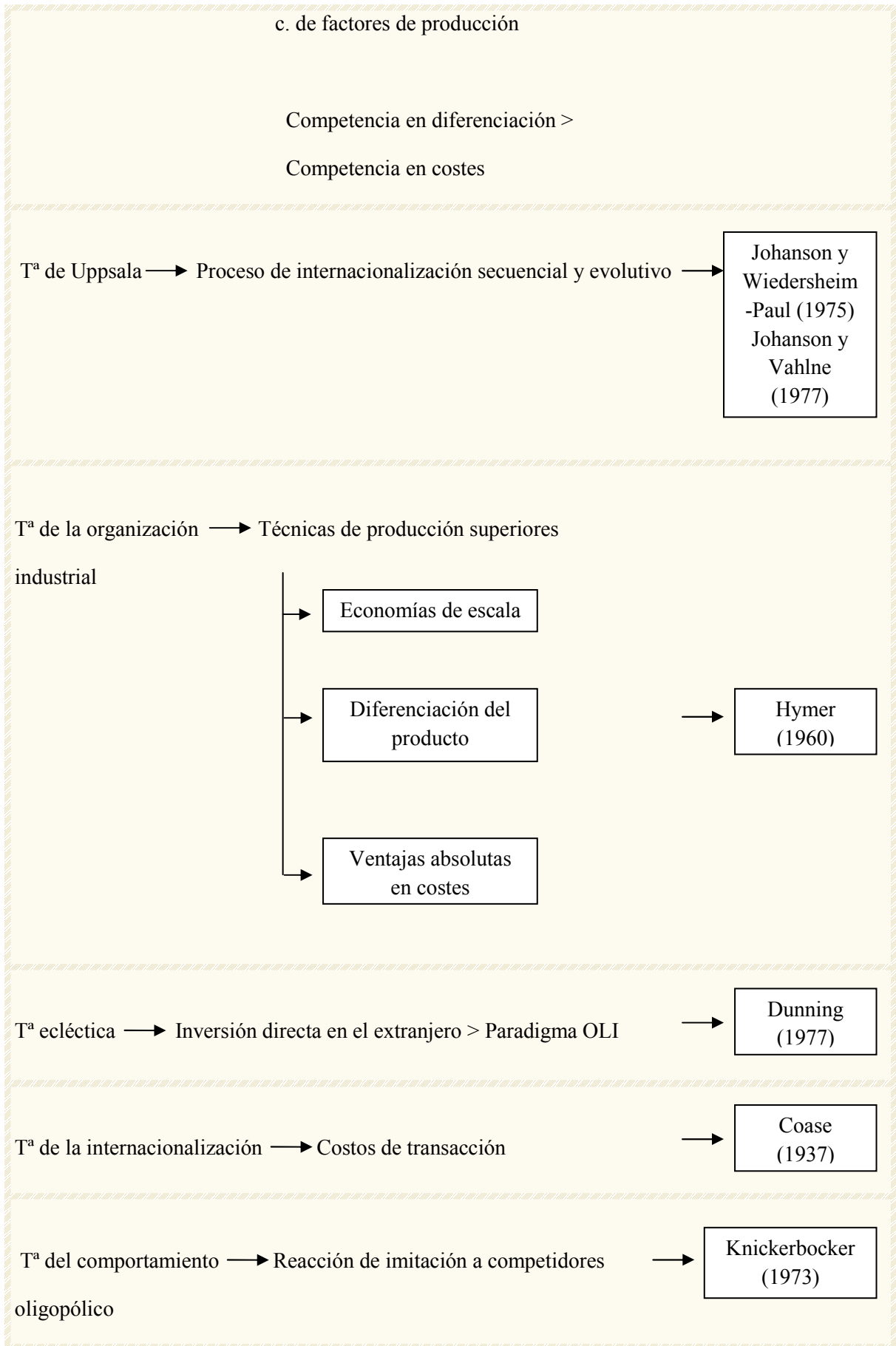
mayores oportunidades. También, conforme incrementa el grado de internacionalización, igual acontecerá con el número de actores con los que tienen que interactuar a través de la red. (Trujillo *et al.*, 2006).

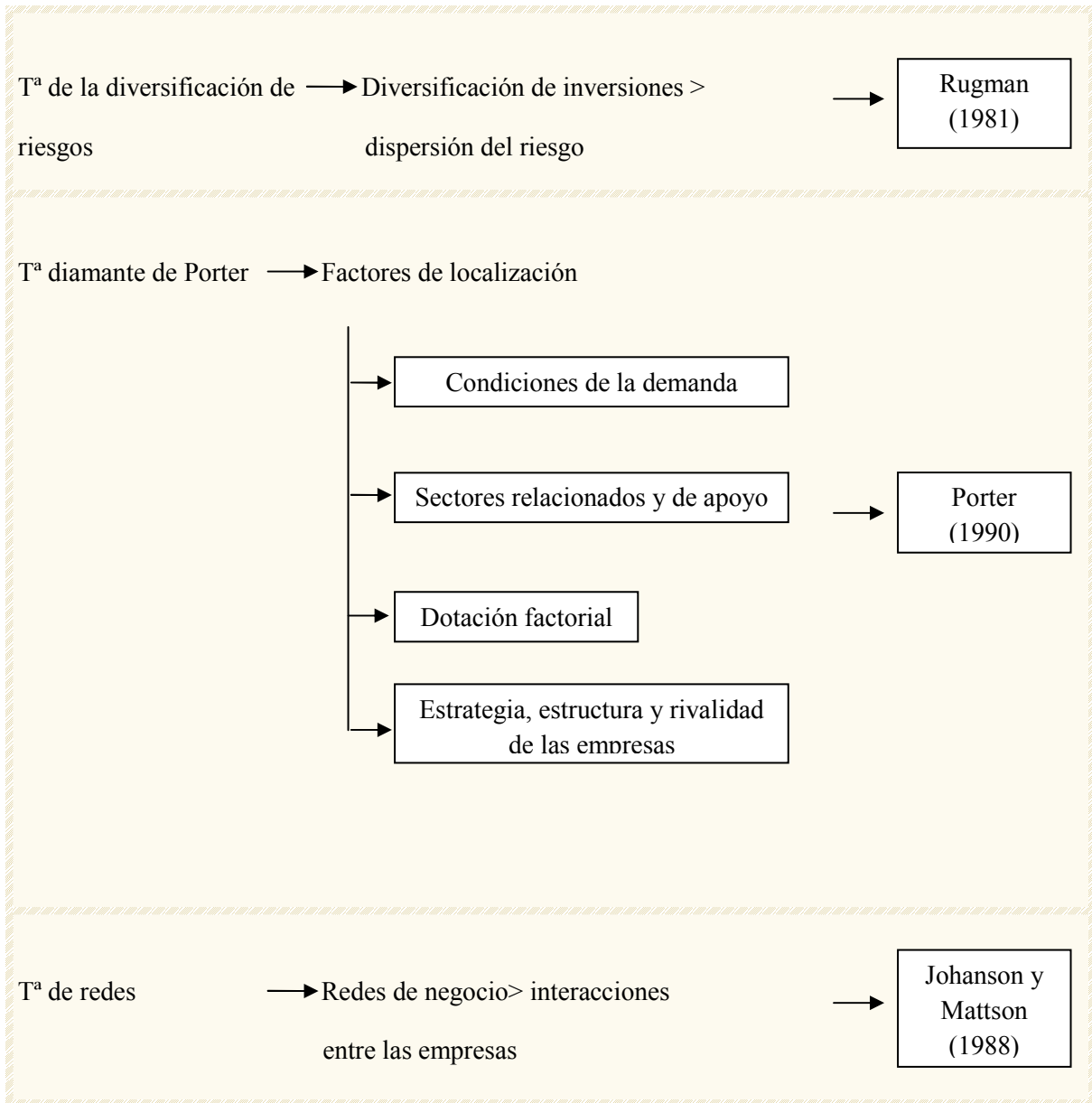
La primera empresa carece de conocimientos fundados sobre los mercados extranjeros, por lo que opera en el ámbito interno. Es miembro de una red que no cuenta con relaciones con otras en el exterior. Si la empresa consigue avanzar en su proceso de internacionalización a un ritmo superior al que internamente hay en su red, será una llamada empresa internacional en solitario. Contrariamente, si el resto de miembros de la red avanzan más, la empresa se considera rezagada, y podrá entrar en los mercados exteriores a través de los mecanismos ya instaurados. Finalmente, la empresa será internacional junto con otras cuando todos los miembros de la red estén altamente internacionalizados y coordinados.

Cuadro 3: Resumen de las principales teorías del comercio internacional.









Fuente: Elaboración propia.

2. Delimitación conceptual de internacionalización.

Tras un análisis de la literatura especializada sobre la conceptualización de estos términos, parece ineludible empezar diciendo que, como siempre se reitera, no hay una única definición que resulte aceptable al completo. No obstante, para el desarrollo de este subepígrafe se ha realizado una selección de los conceptos ofrecidos por la doctrina que he considerado más acordes con el contenido y enfoque de este trabajo, intentando seguir cierto orden cronológico y dividiéndola en dos períodos. Se persigue con ello tres objetivos: definir, integrar y comparar.

Tomando como punto de partida a Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), para quienes la internacionalización es un proceso secuencial de *etapas*, el paso de una a otra implica una mayor involucración en los países extranjeros y mayor conocimiento. De esta definición se recoge una idea que será repetida a lo largo de la tesis, la internacionalización es un proceso de etapas graduales, aunque hay casos que se distancian y pueden saltarse algunas etapas, lo más frecuente es que el paso a una etapa superior signifique el cumplimiento de la precedente.

Cavusgil (1980) añade que además de ser un proceso gradual, se trata de un proceso *largo*, es por esta última adjetivación por lo que incluimos a este autor. Indudablemente, al considerar la internacionalización un proceso en etapas, damos a entender que cada una de las etapas requerirá un tiempo, resultando al final un proceso de larga duración.

Piercy (1981) y Turnbull (1985) describen la internacionalización como el movimiento de *expansión* de las operaciones de una empresa. Ciertamente, la internacionalización, en la mayoría de los casos (aunque no siempre) se entiende como “un segundo paso”, como un mercado adicional cuando el mercado doméstico ya es dominado o llega el momento en que resulta pequeño, es decir, que la expansión en los mercados exteriores depende del crecimiento en el mercado interior. Esta misma idea es seguida por otros autores como Khoury (1984) o Huszagh y Huszagh (1986).

De Turnbull (1987) podemos tomar en consideración, no tanto su crítica a la internacionalización como proceso de etapas, sino su afirmación de la influencia que va a tener el contexto de la empresa, así como la *industria* a la que se dedique. Como ya se mencionó en el apartado de “Consideraciones previas”, el tipo de bien que una empresa produzca y ponga a disposición del mercado, condiciona su desempeño exportador.

Millington y Bayliss (1990) señalaron la importancia de la *planificación estratégica* en el proceso de internacionalización. La palabra “estrategia” también queda plasmada en las definiciones de otros autores, como pueden ser en Velasco (1992) o Melin (1992).

Beamish (1990) lo define como el proceso a través del cual las empresas realizan operaciones transaccionales con otros países conforme incrementan el *conocimiento* directo e indirecto de la influencia que tienen las transacciones internacionales en su *futuro*.

Young *et al.* (1991) entienden la internacionalización como una opción para hacer negocios en el mercado exterior, en la que algunas operaciones supondrán un *flujo* de bienes y servicios entre países, mientras que otras no lo supondrán.

Jarillo y Martínez (1991) se ciñen al núcleo, conceptualizándolo como el proceso mediante el cual una empresa penetra en los *mercados extranjeros*. De forma parecida lo hace Zaldo (1997), al considerar que hay internacionalización cuando en la gestión se usan recursos o clientes de fuera de las fronteras del país en que se encuentra la empresa.

Albaum *et al.* (1994) aluden al *compromiso* internacional de una empresa en términos de extensión geográfica, productos y formas de operar; además, descubren que este proceso implica cambios que van más allá de aspectos puramente productivos o logísticos, requiere de cambios psicológicos y modificaciones en el comportamiento organizacional de la dirección. Otros autores que mencionaron el compromiso creciente fueron Miesenböck (1988) y Melin (1992). Root (1994) habla de operaciones que permiten la creación de vínculos entre la empresa y los mercados internacionales. En esta misma línea del requisito del compromiso, Johanson y Vahlne (1977) apuntan la necesidad de un creciente compromiso de recursos humanos y financieros en los mercados extranjeros.

La definición de López Duarte (1996) incorpora un elemento nuevo a tener en cuenta, se trata de entender la internacionalización como un proceso *complejo*, de múltiples alternativas según el nivel de compromiso adquirido por la empresa en los mercados internacionales y que podrán ser *actualizadas* y revisadas conforme la empresa asienta su presencia en el exterior. De forma similar, Hurtado (2000) opina que es un proceso en constante evolución, largo, que producirá cambios y acumulación de experiencia.

Rugman y Hodgetts (1997) delimitan la empresa internacionalizada como la que tiene la capacidad de ejecutar cualquier actividad de su *cadena de valor* en otro país.

Como resumen de lo hasta aquí aportado podemos proponer la siguiente definición: *la internacionalización es un proceso largo que transcurre secuencialmente por etapas, consistente en una planificación estratégica en continua actualización, que promueve un movimiento de expansión hacia los mercados extranjeros, el cual, puede o no comprender un intercambio de flujo de bienes y servicios entre países, así como la capacidad de la empresa de desarrollar cualquier actividad de su cadena de valor en otro país. Proceso dinámico y complejo por sus múltiples alternativas según el nivel de compromiso adquirido por la*

empresa, que irá en aumento conforme se incremente el conocimiento directo e indirecto de la influencia que tienen las transacciones internacionales en el futuro de la empresa.

Aportaciones recientes como la de Rialp y Rialp (2005) entienden la internacionalización como un conjunto de decisiones y operaciones estratégicas que ayudan a la formación de relaciones estables entre la empresa y los mercados exteriores. También, García (2005) subraya los requisitos de adaptación de la empresa que exige la internacionalización. Igualmente, Alonso (2005) describe la internacionalización como un proceso evolutivo por el carácter especializado de las capacidades requeridas y el nivel de incertidumbre del entorno.

Villareal (2006: 303) define internacionalización del siguiente modo: “entendemos la internacionalización de la empresa como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo”.

Parece que en los últimos años, el concepto de internacionalización está más “cercano” al de multinacionalización, en el sentido de que en las nuevas definiciones tiene un mayor peso la idea de la visión estratégica y la transformación que lleva aparejada, así como la consecución por parte de la empresa de unidades productivas con relativa autonomía en cada país.

3. La internacionalización como proceso.

3.1. Consideraciones previas.

A lo largo del epígrafe compilador de las teorías del comercio internacional, hemos visto como son varias las teorías que afirman que el proceso de internacionalización puede ser subdividido en distintas etapas, centrándose de forma explícita en su desarrollo en tal característica, de todas ellas la más reconocida es la Escuela de Uppsala. Conjuntamente, el segundo apartado contempla varias definiciones de internacionalización, en la mayoría de las cuales este rasgo de la gradualidad queda más o menos expresamente indicado.

Cualquier contribución desde el ámbito académico a la práctica empresarial ha de perseguir una fuerte especialización hacia el sector estudiado, por ello la primera premisa que tomaremos será admitir que aunque exista un proceso de internacionalización general,

buscaremos siempre una adaptación al peculiar caso de las Pymes. En segundo lugar, una nueva prevención emerge para puntualizar que nos referimos al proceso de la internacionalización desde el prisma de la exportación, quedando fuera cualquier otro mecanismo de penetración en el mercado extranjero, como pueden ser:

- Licencias
- Franquicias
- Subcontratación
- Contrato de suministro
- *Piggy-Back*
- Inversión directa en el exterior o FDI (*Foreign direct investment*)
- Fusiones y adquisiciones
- Empresas *born-global* o *International new ventures*, que serán analizadas en un subepígrafe de forma singular.

Buisán y Espinosa (2007) apuntan que las formas más frecuentes de conquista de mercados extranjeros en las empresas españolas son la implantación mediante filial comercial, oficina de representación y otras formas puramente comerciales. Este autor cifra en un 47% las empresas que siguen algunas de las anteriores formas, en un 10,4% aquellas que disponen de implantaciones productivas solamente y en un 42,6% las que simultanean filiales comerciales y productivas o tienen otras formas de internacionalización como las listadas previamente al margen del proceso de internacionalización.

Asimismo, habrá que diferenciar las secuencias de este proceso del caso concreto de las empresas de servicio, en las que conforme Muñoz Guarasa y Alcalá Olid (2007) se perciben cuatro modalidades recogidas en el GATS (*General Agreement on Trade in Services*):

- Transacciones internacionales sin movimientos de proveedores ni clientes vía telemática.
- Transacciones internacionales con movimiento de clientes hacia el país del proveedor para obtener allí el servicio.
- Transacciones internacionales donde el proveedor abre una sucursal en el país del cliente para suministrar allí sus servicios.
- Transacciones internacionales con movimientos de proveedores hacia el país del cliente para hacer entrega del servicio.

3.2. Fases del proceso de internacionalización.

Una lectura de los autores que han escrito sobre las distintas etapas que conforman el proceso de internacionalización, nos lleva a decir que hay diversas clasificaciones, en los párrafos que prosiguen se tratará las etapas formuladas por los académicos.

Forzosamente, en la consideración de la internacionalización como proceso hay que tomar el punto de partida en la Escuela de Uppsala. Así, Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), y Johnson y Vahlne (1977), afirman que hay cuatro modos de entrar en los mercados extranjeros: una primera fase en la que las exportaciones no son regulares; una segunda fase en la que las exportaciones se realizan a través de agentes o representantes; una tercera fase donde hay establecimiento de una filial en el extranjero; en la última fase se consigue la implantación de centro de producción en el exterior. Las empresas transitan este recorrido de comportamiento internacional a través de adquisiciones graduales, la acumulación y el uso del conocimiento de los mercados exteriores, la forma de operar en ellos, así como el creciente aumento de compromiso a los mercados extranjeros (Melin, 1992).

Bilkey y Tassar (1977) dividen el desarrollo del proceso de internacionalización de la siguiente forma:

1. La dirección no está interesada en exportar y nunca atenderá un pedido proveniente del exterior.
2. La dirección atenderá un pedido proveniente del exterior, pero no realizará estudios indicadores de si la puesta en práctica de una rutina de venta exterior resultaría factible.
3. La dirección estudia la factibilidad de exportar.
4. La empresa prueba a exportar a un país “psicológicamente” cercano.
5. La empresa carece de experiencia para exportar a ese país y trata de adaptarse a la situación conveniente.
6. La dirección estudia la factibilidad de exportar a otros países más distantes.

Yip *et al.* (2000) citan en cuatro los modelos del proceso de internacionalización: el modelo de Johansson y Vahlne, el modelo de Root, el modelo de Miller y el modelo de Yip *et al.* El primero de ellos es el que acaba de mencionarse y las etapas de cada uno de los otros tres modelos son:

- El modelo de Root (1987) involucra factores internos y externos en el proceso de decisión, y afirma que los modos de entrada son por exportación, por acuerdos contractuales o por inversión. El proceso de internacionalización de este autor se compone de una evaluación de las oportunidades del mercado, la adaptación del producto ofertado y el mercado al que va dirigido, la fijación de los objetivos, la elección del modo de entrada, por último, la formulación de un plan de marketing y su ejecución.

- Miller (1993) propone un proceso de diez etapas: 1) la evaluación de la preparación de una empresa para la exportación o para entrar en mercados extranjeros por cualquier otro método de entrada; 2) el análisis de la empresa; 3) el reajuste del plan empresarial interno; 4) la evaluación de los mercados y de la competencia; 5) el desarrollo de un plan de entrada en el mercado exterior; 6) la determinación y selección de los socios; 7) la selección de los proveedores de servicios necesarios; 8) conformidad con la normativa del país; 9) la introducción en el mercado de los productos de la empresa; 10) el establecimiento de la presencia física en los mercados extranjeros.

- Yip *et al.* (2000) proponen su llamado *Way Station Model* para la internacionalización de las Pymes. Se trata de seis pasos: 1) el plan de estrategia y motivación; 2) el estudio del mercado; 3) la selección del mercado; 4) la selección del modo de entrada; 5) la elaboración de un plan para el afrontamiento de problemas; 6) la estrategia posterior a la entrada en el mercado exterior y el compromiso de recursos. Es en el cuarto paso donde expresa que los modelos de entrada más conocidos son la exportación, licencias, franquicias, alianzas de marketing, *joint ventures* y establecer filiales propias, dependiendo del grado de control de la empresa en las operaciones transnacionales. Además inciden en que no hay ningún particular modo de entrada que sea el más adecuado y que garantice el éxito. Atendiendo al control deseado por la empresa, los recursos, las capacidades y el riesgo dispuesto a asumir, habrá un tipo de entrada más conveniente para cada ocasión.

Vichit (2003) menciona que hay tres fases según se esté en una etapa anterior al compromiso, o de inicio a la exportación, o en una fase avanzada. En la primera se incluyen las empresas que venden en el mercado interno y no están interesadas en el comercio exterior, las empresas que venden en el mercado interno pero sí están interesadas en el comercio exterior y las empresas que en el pasado exportaron pero no han vuelto a realizar ventas en el extranjero. En la segunda fase, las empresas realizan esporádicas exportaciones, tienen el potencial de incrementar su presencia en el exterior, pero no son capaces de satisfacer la demanda de estos

mercados. En la tercera fase, las empresas tienen exportaciones frecuentes y gran experiencia en estos mercados.

Otros autores, al escribir sobre el proceso de internacionalización, lo hacen desde el punto de vista de los tipos de empresa, así Canals (1994) cita como tipos de empresa internacional, la empresa exportadora, la multinacional, la global y la transnacional. O Durán (1998), cuando alude a la empresa doméstica, la exportadora, los fabricantes multinacionales, las operadoras con los mercados internacionales de deuda y la global o mundial.

Del análisis de la revisión de la doctrina de este asunto, se advierte cierta confusión y mezcla de terminologías. Por un lado, hay autores que al hablar del proceso de internacionalización lo hacen desde el interés y esfuerzo por parte de la empresa en servir los mercados extranjeros, otros lo hacen desde el control que quiere tener la empresa, otros desde la tipología de empresa y otros desde la frecuencia con que realizan las exportaciones.

Son más las teorías que tratan la internacionalización como proceso, la mayoría de estas teorías deben ser entendidas desde la perspectiva que el fenómeno de las *born globals*¹⁰ surgió en la década de los noventa. No obstante, la primera oposición al conocimiento de la internacionalización como proceso fue de Millington y Bayliss (1990); ellos encontraron que el desarrollo creciente a través de los mercados internacionales era la excepción. Concluyeron que, cuando una empresa no está en su primera etapa de internacionalización adquiere gran conocimiento del mercado que le permite diseñar una estrategia de análisis y pasar por alto algunas fases del proceso. Hoy día, la escuela de Uppsala queda en entredicho porque no es capaz de proporcionar un patrón al comportamiento de algunas empresas, especialmente aquellas pertenecientes al sector servicios y al sector de altas tecnologías (Bell, 1995).

3.3. El caso concreto de las born globals.

Algunos autores llaman a este fenómeno *International New Ventures* (Oviatt y McDougall, 1994), otros *Born Global firms* (Knight y Cavusgil, 1996; Knight, 1997; Madsen y Servais, 1997) y otros *Instant Internationals firms* (Miles *et al.*, 1999; Fillis, 2001). Desde los noventa hasta ahora, hay un número considerable de Pymes conocidas como *born globals*, estas empresas tienen características particulares que las diferencian de las clásicas Pymes,

¹⁰ Este término ha sido traducido al castellano como empresas nacidas globales.

principalmente en su enfoque estratégico, alcanzan los mercados internacionales desde el mismo tiempo de su fundación o en un tiempo breve desde ésta. El tiempo necesario para el proceso de internacionalización queda reducido y el conocimiento requerido se obtiene de forma más rápida.

Son varios los factores que se señalan como propiciadores del surgimiento de este tipo de empresa, en el cuadro siguiente se muestran los resultados del análisis bibliográfico de estos determinantes.

Cuadro 4: Variables que favorecen el surgimiento de empresas *born globals*.

Factores promotores del surgimiento de las <i>born globals</i>	Autores
Mayor orientación internacional	Rennie (1993), Oviatt y McDougall (1995), McAuley (1999), Harveston <i>et al.</i> (2000), Moen (2002), Pla y Cobos (2002), Dimitratos and Plakoyiannaki (2003), Etemad (2004), Gabrielsson <i>et al.</i> (2004), Knight <i>et al.</i> (2004), Gabrielsson (2005), Kundu y Renko (2005), Mort y Weerawardena (2006).
Mayor experiencia internacional previa a la fundación de la empresa	Oviatt y McDougall (1995), Bloodgood <i>et al.</i> (1996), McDougall y Oviatt (1996), Harveston <i>et al.</i> (2000), Etemad (2004), Rocha <i>et al.</i> (2004), Evangelista (2005), Gabrielsson (2005), Kundu y Renko (2005), Loane (2006)
Mayor educación exterior	Oviatt y McDougall (1994) y (1995), Bloodgood <i>et al.</i> (1996), Etemad (2004), Johnson (2004), Evangelista (2005), Knight y Cavsugil (2005), Rialp <i>et al.</i> , (2005)
Mayor conocimiento especializado	McDougall <i>et al.</i> (1994), Oviatt y McDougall (1994) y (1995), Hellman (1996), Rasmussen <i>et al.</i> (2001), Dimitratos y Jones (2005), Evangelista (2005), Kundu y Renko (2005),
Mayores redes sociales o <i>network</i>	Coviello y Munro (1995) y (1997), Johanson y Mattsson (1998), Andersson y Wictor (2003), Rocha <i>et al.</i> (2004), Arenius (2005), Dimitratos y Jones (2005), Evangelista (2005), Harris y Wheeler (2005), Rialp <i>et al.</i> , (2005), Coviello (2006), Loane (2006)

Fuente: Elaboración propia a partir de Dib *et al.* (2010)

Las *born globals* habitualmente tienen limitados recursos debidos a su corta edad, también suelen tener una limitada capacidad de producción y una única visión del mercado como una entidad, son conscientes de que el cliente es una persona internacional, de cualquier nacionalidad. De comportamiento proactivo, las *born globals* intentan anticiparse a los cambios de entorno y consumo. En nuestros días, estas empresas no son consideradas como una rareza, cada vez es más frecuente encontrar a directivos con este deseo. Las *born globals* empiezan a ser otro tipo de organización, no la excepción. Brenes y León (2008) señalan que en el entorno mundial presente, representado por la globalización de las economías, las tecnologías de la información y la mayor accesibilidad interterritorial, favorece el surgimiento de este tipo de empresas de acelerada internacionalización.

Hay también algunas desventajas a confrontar, como puede ser el desafío de competir en un entorno internacional, y hacerlo sin la experiencia ni los recursos que puede tener una empresa que previamente ha alcanzado ya el éxito en su mercado doméstico. No sólo tendrán que hacer frente al problema de ser pequeñas y jóvenes empresas, sino también los inconvenientes por ser una empresa extranjera, que aparecen cuando cualquier firma entra en un mercado distinto al nacional. Todo esto supondrá costes adicionales (Toral, 2009).

Oviatt y McDougall (1994: 49) definen *International New Ventures* como sigue: “Definimos *International New Ventures* como la organización empresarial que, desde su origen, trata de tener ventajas competitivas significantes a partir del uso de recursos y la venta de sus productos en múltiples países. La característica distintiva de estas nuevas empresas está en que su origen es internacional, como queda demostrado con sus compromisos de recursos (material, de personas, financiero, de tiempo) en más de una nación”.

Knigt y Cavusgil (1996: 11) las conceptualizan como “pequeñas empresas orientadas a la tecnología que operan en mercados internacionales desde los primeros días de su establecimiento”.

Para concebir a una empresa como *born global* se atiende al tiempo que ha tardado en realizar su primera venta en el exterior, en este punto no existe una idea armonizada en la literatura, existen diferentes opiniones sobre el período representativo de una rápida internacionalización: en tres años desde su fundación (Knight y Cavusgil, 1996) o en seis años (McDougall *et al.*, 2003). Parece ser que el límite de los seis años es el más admitido en los textos (Apelund, *et al.*, 2007).

La primera divergencia entre las *born globals* y las clásicas Pymes radica en que las primeras son conscientes de las necesidades del mercado, fabrican una concreta gama de producto (en el mercado mobiliario objeto de estudio en esta tesis, este dato vendría ejemplificado por la fabricación de gamas muebles de oficina, de baño, muebles específicos para el sector infantil, etc.). Con este *modus operandi* evitan una mayor competencia y tratan de centrarse en un particular sector del mercado. Dada la juventud de estas empresas, son de un tamaño razonablemente pequeño, de restringida financiación, personal y recursos tangibles. En un nicho de mercado, estas empresas tienen una mejor capacidad de suministro, al ser Pymes de limitados recursos, operan mejor en estrechos mercados donde los clientes buscan productos personalizados. Estos tipos de nichos de mercado que surgen en algunos mercados resultan ser el promotor de las *born globals*. Dalgic y Leeuw (1994: 40) definen la estrategia de nicho de mercado como “un pequeño mercado consistente en un consumidor individual o un reducido grupo de consumidores con similares características o necesidades”. Ellos afirmaron que cuando una firma adopta una estrategia basada en un nicho de mercado, estudian detenidamente lo que el consumidor necesita y lo que la empresa debe de vender para satisfacerle, se convierten en un fuerte competidor frente a la amenaza del exterior. Knight y Cavusgil (2004) señalaron que debido a su juventud y a su pequeño tamaño, las *born global* que alcanzan el éxito internacional lo hacen desarrollando ofertas diferenciadas orientadas a nichos de mercados transnacionales. Moen (2000) declaró que las Pymes son más tendentes a estrategias de nichos de mercado, sobre todo en pequeños países. Aspelund *et al.* (2007) apuntaron que atendiendo a su insuficiencia de recursos y a la dificultad para establecer filiales, las *International New Ventures* van en busca de los nichos de mercado.

A tenor de lo expuesto, contrariamente a lo que pueda esperarse, estas empresas no ofrecen un producto específico diferente al ofrecido en el mercado doméstico. El mismo tipo y diseño se vende a escala nacional e internacional. Esto es así precisamente por la anterior aserción de que las *born globals* intentan descubrir el nicho de mercado más concordante con sus productos. Con esta técnica, encuentran clientes por todo el mundo con una necesidad en común, aquella que se ajuste al producto ofrecido por la empresa *born global*. Sin un enfoque de nicho de mercado no sería esto posible porque si destinan sus productos a cualquier mercado, la empresa tendría que adaptarlos continuamente, pues los gustos y hábitos de consumo cambian cada vez con mayor celeridad. Algo muy difícil para las Pymes y algo prácticamente imposible para las Pymes de sectores manufactureros, como resulta ser la industria del mueble. Sin embargo, no debemos confundir tener una adaptación del producto al mercado con la orientación internacional, este no ajuste no es discordante con otro aspecto de las *born globals*, como es el organizar sus productos, recursos y estructura a nivel mundial.

La segunda divergencia viene representada en la elección de la estrategia de entrada en los mercados extranjeros. Las *born globals* prefieren una estrategia basada en la inversión en innovación y diseño. Saben que su mercado doméstico es el mercado mundial, y para ello tienen que expandir a la globalidad su mercado objetivo, reduciendo el riesgo. Saben que la internacionalización no es una actividad pasajera ni puntual, ni siquiera la solución a problemas actuales del entorno, como la vigente crisis. Si el proceso de internacionalización no cuenta con una planificada estrategia en su bagaje no resultará eficaz. Esto conecta con el hecho de que en las clásicas Pymes no calificables como *born globals*, el departamento de exportaciones realiza su mayor esfuerzo en la búsqueda de distribuidores y agentes. Saben de la dependencia a estos intermediarios para vender al exterior. Por su parte, los departamentos de exportación de las *born globals* encuentran su actividad más tediosa en el seguimiento administrativo de pedidos y pagos, así como en el cierre de ventas con los clientes internacionales. Las preocupaciones de este departamento de las empresas nacidas globales muestran que están en una fase más avanzada de internacionalización. Si bien, el hecho de planificar una adecuada estrategia de internacionalización queda a expensas de la disposición de unos trabajadores cualificados en esta materia. Knight y Cavusgil (1996) realzan la importancia de los empresarios en las *born globals*. Igualmente, Belso (2003) destaca la importancia de la actitud de los directivos para eliminar algunas etapas del proceso, y Toral (2009) enfatiza el protagonismo de las decisiones de los directivos en el inicio del modelo de la Escuela Escandinava.

La tercera divergencia entre los dos tipos de empresas es el criterio de selección de mercado. Las Pymes internacionalizadas siguiendo un largo proceso y completando cada etapa, suelen atender en esta cuestión a la distancia, a cómo de lejos está ese mercado, seleccionando los mercados internacionales por su proximidad. Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) introdujeron el término de distancia “psicológica” para referirse a los factores que dificultan el flujo de información entre el mercado y la empresa. Johanson y Vahlne (1977) afirmaron que algunos de estos factores son las diferencias en el idioma, sistema educativo, hábitos empresariales o culturales y el desarrollo industrial. La distancia “psicológica” suele venir acompañada de diferencias culturales (Brewer, 2007), si un país tiene similares costumbres, la empresa lo percibirá más fácil de acceder a su mercado porque es un territorio “familiar” (Dunning, 2003). Empero, una vez más, las *born globals* tienen mayor visión estratégica, ignoran la distancia y los criterios de selección de mercados son estratégicos: tienen un producto diferenciado por su alta calidad, y buscan al consumidor que puede adquirir su producto. Tratan de encontrar a aquella persona con el perfil preciso para convertirse en cliente del producto que ellos venden, relegando a un último plano el territorio donde viva.

~ • ~ ~ • ~

II. FACTORES ESTRUCTURALES

~ • ~

1. Tamaño.

1.1. Consideraciones previas.

A lo largo de las siguientes páginas profundizaremos en el estudio del tamaño como variable interviniente en el desarrollo exportador de las empresas. Se estudiarán individualmente y en orden cronológico las principales aportaciones de los autores que han investigado sobre este aspecto, con ello se obtendrán unas conclusiones generales y finalmente se ofrecerá un cuadro resumen con las principales aportaciones de todos los autores tratados.

Previo a entrar en el núcleo de este epígrafe, conviene apuntar las diferencias entre los conceptos de propensión exportadora, intensidad exportadora¹¹ y desarrollo exportador. Nieto y Fernández (2005) diferencian las dos primeras en su estudio sobre la estrategia de internacionalización de las Pymes familiares: la *propensión exportadora* es la medida indicadora de la tendencia a ser exportadora o no exportadora (en el caso de que no tengan ventas por exportación), y con *intensidad exportadora* se alude de forma amplia al volumen de exportación, esto es, el porcentaje que representan las exportaciones sobre las ventas. Algo más al margen queda el concepto de *desarrollo exportador*, utilizado en referencia al proceso de internacionalización, como el transcurso del avance entre las etapas graduales del proceso. Si bien, con un criterio genérico, utilizaremos indistintamente los tres conceptos de cara al tratamiento del factor estructural tamaño de empresa, pues lo que queremos dilucidar es si este factor influye en que las empresas decidan exportar porque puedan entrar a valorar esa posibilidad (propensión exportadora), si interviene en el volumen de ventas procedentes de operaciones internacionales (intensidad exportadora) y si favorece el cumplimiento de etapas en el proceso de internacionalización (desarrollo exportador). En definitiva, si el tamaño de una empresa afecta a la internacionalización entendida de forma integral.

Creemos oportuna esta aclaración porque en la literatura se puede ver como muchos autores emplean indistintamente estos términos y otros que prefieren una mayor precisión. Así, Bonaccorsi (1992) define intensidad exportadora como el ratio entre las exportaciones y las ventas totales de la empresa, los valores altos de este ratio responden a que la empresa tiene un alto porcentaje de ventas en mercados exteriores, o igualmente, que una proporción elevada de sus ingresos se debe a operaciones internacionales. Alonso y Donoso (2000: 36, 38) funden la

¹¹ De la Fuente Sabaté *et al.* (1999) emplea la expresión vocación exportadora a la medición del porcentaje que representa la exportación sobre la cifra de ventas.

intensidad exportadora en la propensión exportadora cuando escriben: “Otra vía para intentar equilibrar las cuentas del comercio exterior consiste en incrementar la propensión exportadora —porcentaje que representan las exportaciones sobre las ventas— de las empresas que ya son exportadoras, siempre que se mantenga o aumente su volumen total de ventas”, para más adelante decir que “Para ceñir aún más la cuestión al ámbito de este trabajo, cabe preguntarse por aquellas variables que aparecen correlacionadas con un mayor nivel de propensión exportadora (sea absoluta, sea relativa a la media del sector) y otras medidas referidas a la intensidad y al compromiso exportador”. Igualmente, Gil y Ameer (2003: 3) emplearon como sinónimos intensidad y propensión en la formulación de su hipótesis segunda, “la intensidad exportadora (propensión exportadora) está correlacionada positivamente con el tamaño de la empresa”.

Por último, se detalla que al hablar de tamaño puede hacerse referencia al número de empleados (como Bonaccorsi, 1992) o al volumen de ventas (como Cavusgil *et al.*, 1979). Pero también puede referirse al ritmo de crecimiento de las ventas (Aaby y Slater, 1989), a la cuota de mercado (Caughey y Chetty, 1994), o a la disponibilidad de recursos (Lefebvre *et al.*, 1998). La Unión Europea ha homogeneizado este aspecto integrando las dos primeras configuraciones, así, según la Recomendación de la Comisión Europea de la Unión Europea de 6 de mayo de 2003 sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas:

“Artículo 2. Los efectivos y límites financieros que definen las categorías de empresas.

1. La categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) está constituida por las empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros.
2. En la categoría de las PYME, se define a una pequeña empresa como una empresa que ocupa a menos de 50 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 10 millones de euros.
3. En la categoría de las PYME, se define a una microempresa como una empresa que ocupa a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 2 millones de euros.”

Cuadro 5: Categorías de empresas.

Tipo de empresa	Empleados		Facturación (Millones de €)		Total de Balance (Millones de €)
Microempresa	< 10	y	≤ 2	o	≤ 2
Pequeña empresa	< 50	y	≤ 10	o	≤ 10
Media empresa	< 250	y	≤ 50	o	≤ 43

Fuente: Comisión Europea (2003)

1.2. Influencia del tamaño.

El factor más inmediato que se vincula al grado de expansión internacional de una empresa es su tamaño, son numerosos los investigadores que han estudiado el comportamiento exportador de las empresas en este sentido. Resulta ser el aspecto más discutido de las características de la empresa en el contexto de la internacionalización. De acuerdo con Yaprak (1985), los primeros artículos enfocados en este factor no ofrecieron resultados definitivos, algunos demostraron una relación positiva (Perkett 1963; Tookey 1964), y otros no percibieron la existencia de una relación (Snaveley *et al.* 1964; Doyle y Schonner 1976). A continuación, se estudia cronológicamente la evolución de las distintas posturas de los autores representativos de esta temática y se finaliza con un cuadro resumen clasificatorio de sus resultados.

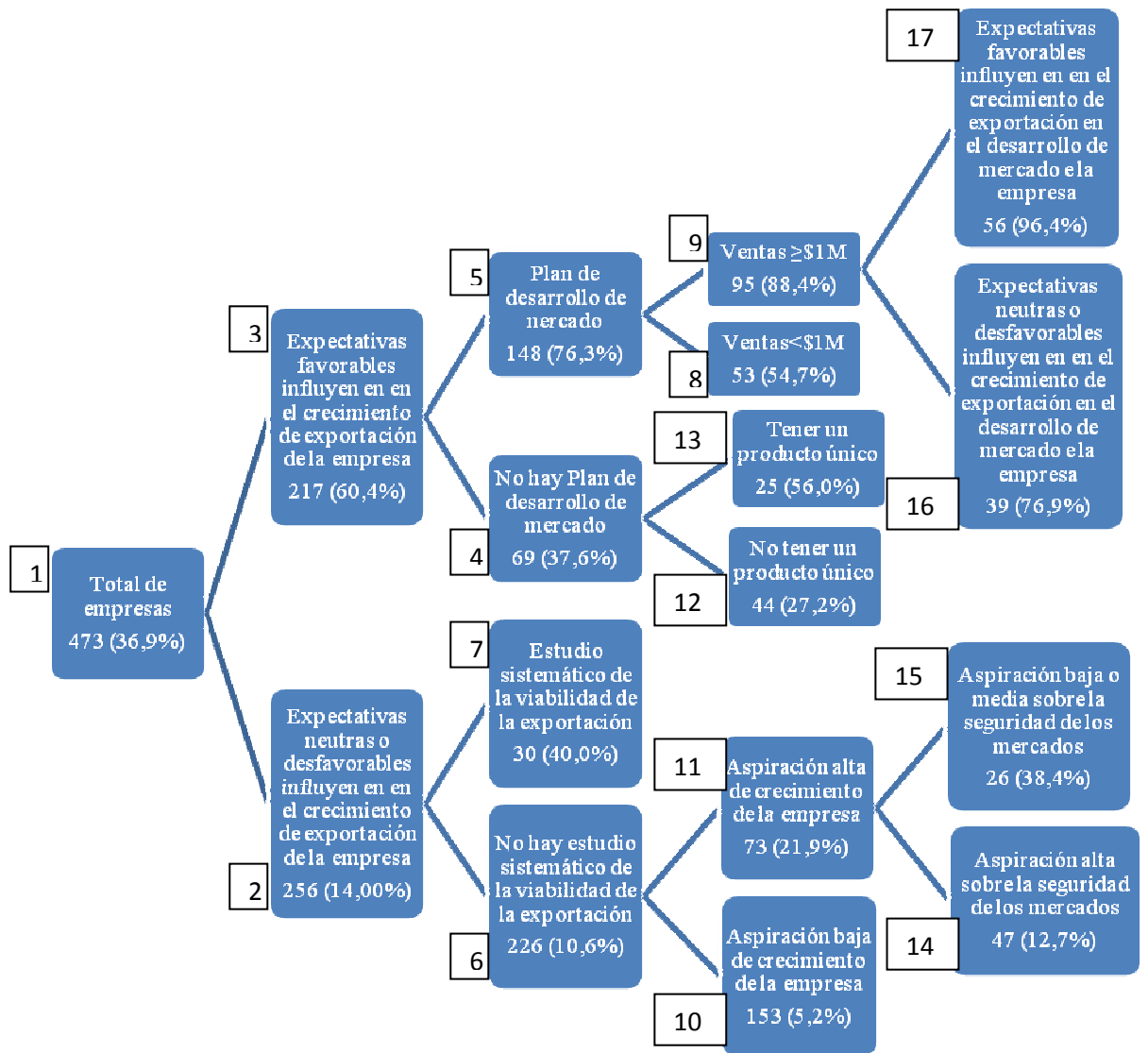
Para Hirsch (1971) el tamaño influía en la actividad exportadora pero sólo en ciertos rangos de dimensiones, este autor sobre todo se centró en estudiar que el tamaño también viene asociado al número de países a los que se exporta.

Bilkey y Tesar (1977) realizaron su análisis sobre el comportamiento exportador de 423 Pymes de Wisconsin dedicadas al sector manufacturero, su análisis de regresión múltiple demostró que estas empresas pueden exportar de forma exitosa, no quedando esto como algo único de las empresas mayores. El tamaño fue relativamente insignificante en el comportamiento exportador cuando se tuvo en cuenta la calidad y el dinamismo de la dirección.

Por su parte, Bilkey (1978) estudió el comportamiento exportador empresarial en 43 estudios donde quedaban plasmados once países y apuntó que para muchos el tamaño empresarial es crítico para la propensión exportadora. No llegó a asegurar una relación entre el tamaño y el comportamiento exportador de las empresas, pues en sus resultados, cuatro estudios mostraron una relación positiva y tres no mostraron ninguna relación. Si bien, si intuyó que la exportación era algo más factible para las empresas grandes.

Cavusgil *et al.* (1979) consideraron 816 empresas manufactureras en Wisconsin con el objetivo de analizar su participación en las exportaciones. Las empresas exportadoras solían tener unos directivos implicados en el proceso de internacionalización, con buena actitud y expectativa de crecimiento de las ventas a territorios extranjeros, estrategias de entrada de mercados y unas ventas anuales de al menos un millón de dólares. Aunque estos autores no se centran en estudiar el factor tamaño empresarial, mediante la última de las características se ha venido entendiendo que este volumen de ventas puede ser una reseña al tamaño de la empresa. Su árbol de probabilidad exportadora se plasmó como se refleja seguidamente, en el punto 9 y 10 se observa la referencia al límite del millón de dólares, dato explicativo de la ejecución de una estrategia para el desarrollo de la empresa en el mercado, lo cual resulta representar un 76,3% de los factores más propiciadores de un crecimiento exportador.

Figura 2: Árbol de decisión de la probabilidad de exportar.



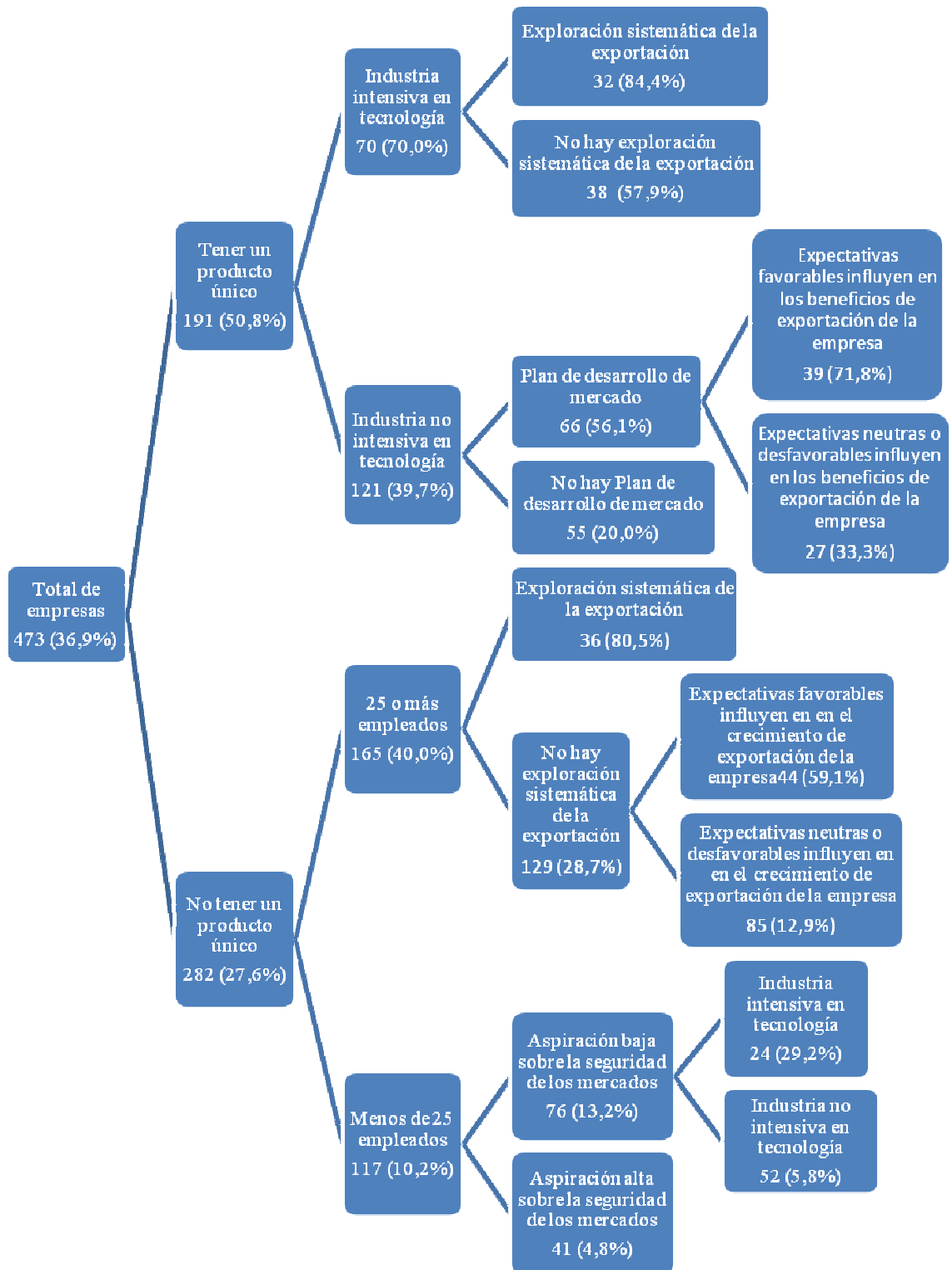
Fuente: Cavusgil *et al.* (1979)

Un año más tarde, Winthey (1980) estima vital el número de empleados, las empresas estadounidenses de menos de 20 empleados no poseían tendencia al comercio exterior, en las superiores a esa cifra, emergía la viabilidad y un gran porcentaje de empresas con más de 100 trabajadores empezaban a exportar.

Para Cavusgil y Nevin (1981) el comportamiento exportador de las empresas viene explicado por cuatro determinantes: las expectativas del directivo sobre los efectos del comercio exterior para el crecimiento de la empresa, el grado de compromiso de cara al marketing en el comercio exterior, las ventajas propias de la empresa (donde estaría el tamaño, entre la

tecnología y la posesión de un producto único) y la fuerza de las aspiraciones de la dirección. Por lo que estos autores establecen una relación positiva entre el tamaño y la probabilidad exportadora, mediante la influencia de las ventas propias en el nivel de compromiso y las expectativas del directivo, que a su vez se correlacionan y determinan el comportamiento de marketing en la exportación. En su árbol de decisión, el 80,5% de las empresas de 25 o más trabajadores estudian sistemáticamente la conveniencia de exportar.

Figura 3: Árbol de decisión comportamiento exportador de marketing.



Fuente: Cavusgil y Nevin (1981)

Con visión más cercana a la disponibilidad de recursos, en opinión de Reid (1982), las empresas de mayor tamaño tienen menos limitaciones de recursos para realizar exportaciones, lo que les lleva a una ventaja para obtener más ventas provenientes del exterior, el tamaño de la empresa afectará sobre todo a la entrada en nuevos mercados extranjeros, pero tampoco se pudo establecer una relación clara.

Czinkota y Johnston (1983) indicaron que para el comercio internacional el tamaño empresarial tiene efectos sutiles, el moderado tamaño de una empresa no es un argumento suficiente para rechazar que tenga la capacidad de expandirse más allá del mercado nacional. Incluso afirman que las exportaciones pueden ser el salvavidas de las pequeñas empresas en períodos de recesión o depresión. El factor más importante es la actitud y la buena disposición por parte de la dirección. De acuerdo con Maravall y Rodríguez de Pablo (1983), cuando las empresas de un tamaño más modesto consiguen exportar, destinan un mayor porcentaje de la totalidad de sus ventas. Por su parte, las empresas grandes no tienen tantas dificultades en su inicio exportador, pero lo hacen en una proporción inferior.

Cavusgil (1984a) ante la formulación de la pregunta sobre si el progreso del proceso de internacionalización es función del tamaño de la empresa, asume que cuando la empresa se mide con el número de empleados a tiempo completo no hay una relación significativa estadísticamente. Pero cuando se mide por las ventas anuales sí aparece dicha relación, las más desarrolladas internacionalmente son las que tienen unas ventas anuales de más de 100 millones de dólares.

Reid (1985) en su comentario al artículo de Czinkota y Johnston (1983), rechaza la postura de ellos, para este autor la dimensión del volumen de ventas de la empresa si es relevante en su desarrollo exportador. Su crítica se basa en tres ideas: primero, la no conexión entre las medidas tomadas y el rendimiento exportador; segundo, que no se ofrece el número de empresas exportadoras y no exportadoras; y último, que la muestra se usa para estudiar comportamientos en la exportación, por lo que carece de rigor el empleo de las empresas no exportadoras. Yaprak (1985) indicó que de acuerdo a su tratamiento de datos, las empresas exportadoras eran mayores que las que no lo eran, las empresas dedicadas al mercado doméstico eran pequeñas empresas, en su muestra un 88% tenía menos de 50 empleados. Esta superioridad de las exportadoras también se reflejaba en el volumen de ventas. Yaprak afirmó que la propensión exportadora está positivamente relacionada con las medianas empresas, y no tanto con las más pequeñas.

Cavusgil y Naor (1987) en su artículo buscan delimitar las características de las empresas exportadoras y afirman que una ventaja que hace más asequible las exportaciones es el tamaño de la empresa, pues a una empresa grande le será más fácil dedicar recursos a ello, y añaden que las empresas que han sabido expandirse bien por el mercado doméstico tienen menos dificultades en el marketing internacional, quedando la dimensión relacionada positivamente con la actividad exportadora.

Christensen *et al.* (1987) realizaron una investigación en una muestra de 152 empresas brasileñas que exportaron en 1978 y fueron entrevistadas de nuevo en 1984 para determinar los factores correlacionados con una continuidad en las exportaciones. Tras la calidad del producto, el tamaño fue el segundo factor más discriminador entre las empresas exportadoras y no exportadoras, afirmaron que el tamaño representaba grandes diferencias en la continuidad de las exportaciones de las empresas brasileñas. Si bien, Bajo (1987: 5), al referirse al tamaño de la empresa como valor de las ventas interiores, menciona que las empresas mayores exportan más en volumen pero con menor propensión exportadora que las pequeñas: “La razón es que, si una empresa puede vender una gran cantidad de su producción en el mercado interno, su incentivo a exportar será menor dado que la actividad exportadora se asocia normalmente con costes adicionales e incertidumbre respecto a cuándo se venden en el mercado nacional; alternativamente, las grandes empresas podrían realizar sus economías de escala vendiendo en el mercado interior (si existe competencia para llevar a la empresa a producir con costes medios mínimos), reduciendo por tanto su incentivo a exportar”. En sus resultados no adquiere una relación significativa entre propensión exportadora a la Comunidad Económica Europea y tamaño de las empresas. Asimismo, Kamath *et al.* (1987) no consideran el tamaño como factor crucial del éxito exportador, las empresas de distintos tamaños tienen igual oportunidad para emprender la salida al exterior. A su juicio, son las empresas pequeñas las que no deben restringir esta expansión a la tenencia de recursos disponibles, pues esos mismos recursos pueden ser utilizados de forma más eficiente en un mercado extranjero.

Para Aaby y Slater (1989) es clara la falta de acuerdo para ver los efectos de esta variable en la propensión exportadora o en el éxito exportador. Nombran a Cavusgil y Nevin (1981), Christensen *et al.* (1987), y Gronhaug y Lorenzen (1982) como ejemplos de autores que encuentran diferencias de tamaño entre empresas exportadoras y no exportadoras; a Cooper y Kleinschmidt (1985) como defensa de una relación negativa; y, a McGuinness y Little (1981), Czinkota y Johnston (1983), y Diamantopoulos y Inglis (1988) como ejemplos de trabajos en los que se ha probado que no existe ninguna relación. Aaby y Slater afirman que el tamaño de una compañía por sí solo no es un factor relevante, salvo por su conexión con aspectos como

una solidez financiera o variables relacionadas con las economías de escala. Por su parte, Alonso y Donoso (1989) subrayaron la importancia de las economías de escala, una relación de influencia bidireccional en la que el comercio exterior promueve la obtención de economías de escala, y a su vez las economías de escala reportan una mayor producción a menores costes medios, promoviendo con ello el comercio exterior. Estos autores verifican la relación positiva entre el tamaño y, no la intensidad exportadora, sino la probabilidad de exportar.

Gripsrud (1990) mantuvo que características objetivas como el tamaño y el producto ofertado están relacionadas con la experiencia exportadora, al igual que otras barreras subjetivas apreciadas. Estas variables y la experiencia exportadora predicen la actitud futura de la empresa hacia el comercio exterior. Por tanto, este autor sí mantiene que exista una relación positiva entre el tamaño y la internacionalización.

Ali y Swiercz (1991) estudian la dimensión en su relación con el comportamiento exportador y con las actitudes de la dirección frente a ello. En sus dos primeras hipótesis quieren comprobar: primero, si el tamaño de la empresa (entendido como volumen de ventas) influye en la actitud de sus directivos en el comercio exterior, siendo los directivos de empresas más pequeñas menos tendentes a actitudes favorables; y segundo, si el tamaño de la empresa influye en la percepción de los directivos acerca de las actitudes consideradas necesarias para el éxito en el comercio exterior. Los resultados de su tratamiento de datos, reportan un rechazo a la primera hipótesis, pues la cúpula de pequeñas, medianas y grandes empresas tenían similares actitudes ante este mismo tema. La segunda hipótesis sí fue confirmada, el tamaño se relacionaba con las percepciones de las habilidades requeridas y aquí directivos de pequeñas, medianas y grandes empresas diferían en sus enfoques. Gemunden (1991) analizó 50 casos, de entre ellos, treinta incluían el tamaño como una variable independiente. Concluyó que no es posible una generalización de la relación entre la intensidad exportadora y el tamaño de la empresa.

Bonaccorsi (1992) se basó en una encuesta a la industria manufacturera italiana y tomó como punto de partida dos proposiciones: 1) La probabilidad de ser una empresa exportadora aumenta con el tamaño de la empresa; 2) La intensidad exportadora está positivamente correlacionada con el tamaño de la empresa. En cuanto a la primera, se demostró que la proporción de empresas exportadoras del total de empresas manufactureras era mucho más alta en las medianas y grandes empresas que en las pequeñas. Esto significaba la aseveración de la proposición primera. Lo contrario sucedió con la proposición segunda, la intensidad exportadora no estaba positivamente relacionada con el tamaño empresarial, ya que en muchos sectores

industriales había pequeñas empresas, de entre 11 a 20 trabajadores, que poseían un nivel superior de intensidad exportadora que la media.

Calof (1993) observó que las empresas grandes tenían una probabilidad más alta de alcanzar operaciones comerciales en otros países, la cifra de ventas se relacionaba positivamente con las exportaciones, sin embargo especificó que una reducida dimensión no significaba un obstáculo insalvable para la exportación. Asimismo, demostró que la relación tenía el mismo signo respecto a los mercados de destino, cuanto mayor era la empresa, a más mercados había ofrecido sus productos. En concreto las cifras obtenidas fueron:

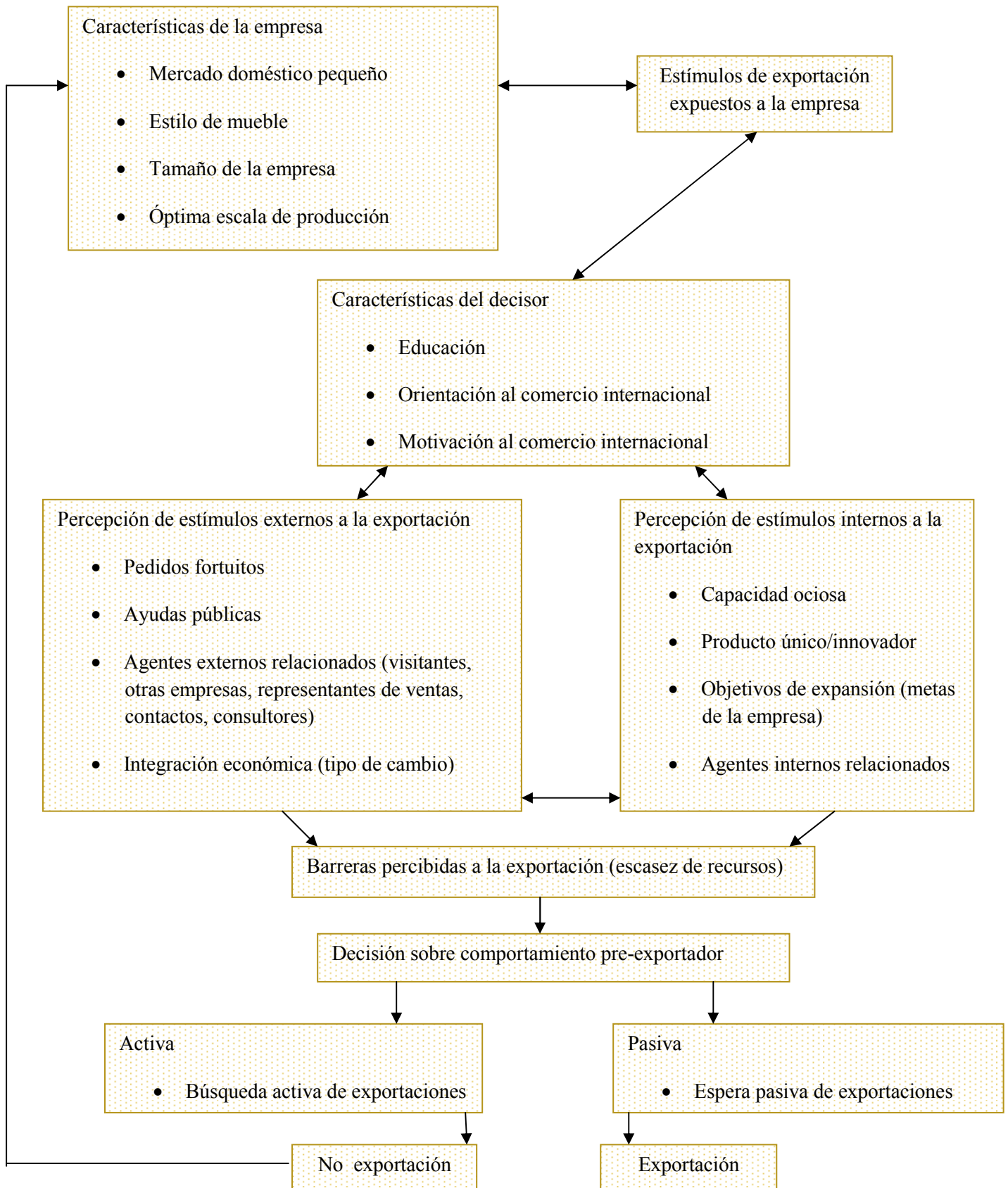
- Con un volumen de ventas inferior a 50 millones de dólares:
 - o El 83% de la muestra exportaba a menos de 25 países
 - o El 17% de la muestra exportaba a entre 25 a 49 países
 - o El 0% de la muestra exportaba a más de 50 países
- Con un volumen de ventas igual o superior a 50 millones de dólares:
 - o El 54% de la muestra exportaba a menos de 25 países
 - o El 29% de la muestra exportaba a entre 25 a 49 países
 - o El 17% de la muestra exportaba a más de 50 países

Por tanto, el tamaño únicamente puede limitar el número de mercados de destino, pero no la capacidad de exportación, una pequeña empresa puede efectuar ventas al extranjero, únicamente, las grandes empresas al tener más recursos, pueden buscar oportunidades transnacionales con más frecuencia que las otras.

Caughey y Chetty (1994) con el método de estudio del caso, analizan 6 empresas de Nueva Zelanda y convienen que el tamaño de la cuota de mercado influye en el estímulo hacia el comercio exterior de las empresas¹². La reducida dimensión del mercado doméstico también resultaba ser un importante estimulador de las empresas para exportar, antes de alcanzar el cierre de ventas extranjeras, la empresa debía tener una buena base en el mercado doméstico.

¹² En este sentido, Barker y Kaynak (1992) consideraron el tamaño de los mercados transnacionales como el mayor de los motivadores para las exportaciones iniciales, a diferencia de otros, aquí no se trata del tamaño de la empresa, sino del tamaño del mercado de destino. Mientras que para los no exportadores los obstáculos se encontraban en la falta de contactos internacionales, la necesidad de una alta inversión, la falta de información y de personal preparado, para los exportadores éstos se trataban de la dificultad en el transporte la falta de incentivos a la exportación y también de personal preparado.

Figura 4: Versión modificada del modelo de Olson *et al.* (1978) modelo del comportamiento pre-exportador.



Fuente: Caughey y Chetty (1994)

Alonso y Donoso (1994) afirmaron que la propensión exportadora crecerá cuanto menor sea el tamaño de la empresa, eran estas las empresas de mayor comportamiento activo exportador. La explicación radica en la mayor flexibilidad y especialización de estas empresas, al ser más pequeñas pueden adaptarse más fácilmente a los cambios del entorno. Opuestamente, Calof (1994) examina los efectos directos e indirectos del tamaño sobre la propensión exportadora, los países a los que se exporta y la actitud frente a la exportación de empresas manufactureras canadienses. Con ello, concluye que el tamaño está positivamente relacionado con la propensión exportadora (cuadro 6 y 7), igualmente sucede con el número de países a los que se vende, y que el tamaño tiene una influencia más moderada en las variables del comportamiento. Pero nuevamente, se aclara que el efecto del tamaño empresarial es relativo, y que no debe ser considerado como barrera insalvable para efectuar actividades internacionales.

Cuadro 6: Comparación de la intención exportadora por el tamaño de la empresa medido por volumen de ventas.

Ventas totales (miles de dólares)	Exportadores actuales (%)	Interesados en exportar (%)	No interesados en exportar (%)	Exportadores + Interesados (%)	No exportador interesados en exportar (%)
<100	43	32	25	75	57
100-199	51	25	25	75	50
200-499	51	22	28	72	44
500-999	57	18	25	75	42
1.000-4.999	69	14	17	83	45
5.000-9.999	81	8	11	89	44
10.000-24.999	81	8	11	89	43
25.000-49.999	83	4	13	87	25
≥50.000	85	4	12	88	23
Total	67	15	18	82	45

Fuente: Calof (1994)

Cuadro 7: Comparación de la intención exportadora por el tamaño de la empresa medido por número de empleados en manufactureras canadienses.

Total de empleados	Exportadores actuales (%)	Interesados en exportar (%)	No interesados en exportar (%)	Exportadores + Interesados (%)	No exportador interesados en exportar (%)
1-4	48	24	28	72	46
5-9	55	20	26	75	44
10-19	60	16	24	76	39
20-49	69	14	17	79	44
50-99	79	9	12	86	42
100-249	82	6	12	88	35
250-499	84	4	12	88	25
500-1.000	83	4	13	87	22
>1.000	92	2	6	94	21
Total	65	15	20	80	42

Fuente: Calof (1994)

Moini (1995) aportó que el éxito en el comercio exterior deriva de factores internos y educacionales, resultante de la preparación de su directivos, del estudio de mercados y la fortaleza de ventajas competitivas (técnicas de marketing, redes de relaciones y ajustes a los nichos de mercado). No observó relación entre las dos variables en este epígrafe consideradas. Si bien, Wagner (1995) trabajó sobre 700 empresas alemanas y comprobó que por lo general la probabilidad o propensión de exportar y el ratio de ventas procedentes del exterior tendían a incrementar con el tamaño.

Para Katsikeas *et al.* (1996) en su estudio de Grecia no hay relación directa alguna entre el tamaño, representado por el número de empleados junto al volumen de ventas, y el desarrollo exportador.

Lefebvre *et al.* (1998), concibiendo el tamaño como representación de los recursos financieros y no financieros, opinan que es un impedimento para la entrada en mercados extranjeros próximos, pero este obstáculo desaparece cuando la empresa exportadora tiene la capacidad de actuar a nivel global. Esto se sustenta por la dificultad que entraña movilizar los recursos en las primeras etapas de la internacionalización, donde se suele operar en los mercados más próximos, sin embargo, no sucede así y este impedimento disminuye cuando las empresas se encuentra en un nivel más avanzado de internacionalización con acceso a todos los mercados. Moreno Martín y Rodríguez Rodríguez (1998) estimaron una relación positiva entre

el grado de participación de capital extranjero con la propensión importadora, independientemente del tamaño. Tal tendencia al comercio exterior crecía a la vez que el tamaño, hasta llegar a un punto en el que decrece. Aunque la relación entre propensión exportadora y el grado de participación es positiva, únicamente tenía cifras relevantes en las empresas de 51 a 200 trabajadores. Además, para el caso concreto del sector del mueble obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro 8: Efectos de la participación de capital extranjero sobre la propensión exportadora esperada (por tamaños y grados de participación, evaluadas en el sector de madera y muebles de madera y en el año 1992 y para las empresas con medios propios de acceso a los mercados exteriores).

Tamaño de la empresa (n° trabajadores) y participación de capital extranjero	Efectos sobre la propensión exportadora esperada (puntos porcentuales por un punto porcentual de variación)	Propensión exportadora de las empresas que exportan E (y/x,y>0)	Impacto sobre la probabilidad de exportar ($\Delta P [y>0/x]/\delta x_k$)	Probabilidad de exportar P (y>0/x)	Impacto sobre la propensión exportadora ($\Delta E [y/x,y>0]/\delta x_k$)
De 21 a 50 trabajadores					
• Menos de 25%	0,076 (0,026-0,127)	21,80	0,00226	0,385	0,07
• Más del 50%	0,106 (0,006-0,206)	27,82	0,00229	0,604	0,07
De 51 a 100 trabajadores					
• Menos de 25%	0,113 (0,087-0,152)	22,66	0,00238	0,524	0,112
• Más del 50%	0,144 (0,076-0,212)	32,95	0,00189	0,729	0,112
De 201 a 500 trabajadores					
• Menos de 25%	0,049 (0,015-0,083)	25,47	0,00135	0,830	0,018
• Más del 50%	0,035 (-0,002-0,073)	27,15	0,00068	0,922	0,018

Fuente: Moreno y Rodríguez (1998)

González Gómez y Delgado Alaminos (1999) en su estudio sobre una muestra de firmas andaluzas de la industria agroalimentaria, observó una relación de signo negativo, en un inicio

la propensión exportadora crece con el tamaño de la empresa pero a partir de cierto nivel sigue una tendencia inversa. No consideran el tamaño como un impedimento para la exportación, incluso observaron que la propensión exportadora media de las empresas de entre 75 y 100 trabajadores es superior a la de las entidades con más de 200 trabajadores:

- Para menos de 50 empleados → la propensión exportadora es del 5%
- Para entre 50 y 75 empleados → la propensión exportadora es del 45,75%
- Para entre 75 y 100 empleados → la propensión exportadora es del 33,25%
- Para entre 100y 200 empleados → la propensión exportadora es del 62,25%
- Para más de 200 empleados → la propensión exportadora es del 40%

Alonso y Donoso (2000) encuentran que factores como el tamaño, las economías de escala, la diferenciación del producto y la tecnología no son muy relevantes en el comportamiento exportador empresarial, donde tienen su importancia es en la probabilidad de que una empresa sea exportadora. Por su parte, Wolff y Pett (2000) interpretan que lo importante para la competitividad no es la cantidad de recursos, sino los tipos de recursos que tienen disponibles. No obtuvieron grandes diferencias estadísticas entre las distintas categorías de tamaño empresarial, la intensidad exportadora del grupo más pequeño no era diferente de la categoría mediana ni mayor.

Nassimbeni (2001) al medir el tamaño como volumen de ventas, comprobó, como se refleja en el cuadro 9, que los exportadores tenían una cifra ligeramente por encima en su estudio de la actitud hacia el comercio exterior italiano de empresas pequeñas manufactureras del sector mecánico, maderero y electrónico.

Cuadro 9: Características de la muestra.

	Promedio	Global simple n=165 (Desviación estándar)	Mecánica n=65 (Promedio)	Muebles n=65 (Promedio)	Electrónica n=35 (Promedio)
Número de empleados	15,9	5,69	17,5	17,1	10,9
Facturación (millones de euros)	1,14	0,84	1,28	1,18	0,75
% Ventas exportación	16,96	22,67	11,00	22,34	16,93
Ventas					
% Ventas a empresas industriales grandes	14,22	27,54	19,77	6,92	17,49
% Ventas a empresas industriales medianas y pequeñas	66,18	36,24	60,23	68,49	72,95
% Ventas a agentes comerciales o empresas	16,35	28,20	16,00	21,82	6,86
Otros tipos de ventas	3,24	8,50	4,00	2,77	2,71
Tipos de productos					
% de productos hechos en previsión	9,34	24,51	8,74	13,28	3,14
% de productos ensamblados	6,11	18,74	8,08	5,28	4,00
% de productos hechos a pedido	18,62	33,61	18,31	22,97	11,14
% de productos diseñados y hechos a pedido	23,35	38,13	27,58	9,08	42,00

% Trabajos o servicios subcontratad	42,14	45,57	37,29	48,29	39,71
-------------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Fuente: Nassimbeni (2001)

Las estimaciones de Melle Hernández y Raymond Bara (2001) plasman que el tamaño (como el volumen de exportaciones sobre el total de las ventas) junto a la participación extranjera en el capital y al nivel de desarrollo tecnológico son los determinantes de la competitividad internacional de las empresas españolas. Pero Wagner (2001), matizando sus obras anteriores, afirma que un tamaño pequeño no es un requisito para poder exportar, ya que en su estudio se vio una relación en algunas y no en todas las industrias alemanas manufactureras.

Suárez *et al.* (2002) contrastan que el tamaño actúa sobre la cantidad de países destinos de las ventas transnacionales, las empresas mayores exportan a más países que las pequeñas empresas y microempresas. Además, las empresas medianas y grandes igualmente están más dispersas geográficamente que las pequeñas y microempresas. Dicha expansión geográfica internacional es un factor a considerar cuando la empresa posee la concreta dimensión de más de 100 empleados, sólo a partir de este umbral es cuando la dimensión influye. En definitiva, aportan que el tamaño empresarial influye desde varias perspectivas: las empresas mayores exportan a más países y más regiones que las pequeñas, y porque además, conforme aumenta el tamaño la estrategia que va implantándose gradualmente es la dispersión geográfica. Verwaal y Donkers (2002) estudian la relación entre el tamaño y la intensidad exportadora tomando como centro el análisis de los costes de transacción, justificando su uso por las necesarias inversiones específicas del comercio exterior, como puede ser el coste de ajustar el producto a las leyes y tecnología de los compradores extranjeros. Paralelamente, plantean la existencia de un efecto moderador entre la dimensión y la intensidad exportadora.

Gil y Ameer (2003) subrayan entre sus conclusiones que las empresas de mayor volumen de ventas tienen una más alta propensión exportadora, destinando un mayor porcentaje de ventas al comercio exterior. Sin embargo, cuando el tamaño es considerado como el número de empleados no sucede igual, y las empresas más numerosas no representan mayores exportaciones que las otras de personal reducido. Los autores justifican esto porque debido a la mecanización en algunas compañías el número de trabajadores no es afín al volumen de negocio. Asimismo, descubren el efecto negativo de las ventas domésticas al inhibir la

propensión exportadora, cuando se cree estar aprovechando eficazmente la capacidad productiva, frecuentemente se opta por dedicarse al mercado doméstico, percibiendo el comercio exterior como una segunda alternativa. Mittlestaedt *et al.* (2003) dan un paso más hacia la concreción, cifran en 20 empleados el límite dimensional para que una empresa exporte, en su estudio de 2.822 compañías de 49 industrias distintas del Sur de California, las firmas con más de 20 trabajadores son las que contaban con ventajas en oportunidades para exportar.

Hollenstein (2005) admitió el tamaño como determinante de la exportación en su estudio de empresas suizas, pero únicamente en las empresas de más de 200 trabajadores. Paralelamente, Thomas y Grosse (2005) ligaron el tamaño con la disponibilidad de recursos, por lo que las empresas con niveles más altos de recursos tenían mayor tendencia a exportar para aprovechar los recursos sobrantes, además descubrieron una relación positiva entre el tamaño y las importaciones.

En el estudio de Arteaga y Medina (2006: 11) se mantiene que “más del 70 por 100 de los casos estudiados exporta como máximo el 25 por 100 del volumen de exportación, independientemente del tamaño que presente la empresa. Atendiendo a los resultados obtenidos mediante los contrastes oportunos, en este caso la R^2 de Pearson, — realizados para los datos de facturación total y de exportación de la empresas en los años 1996 ($R^2=0,023$; t-valor=0,442; $p=0,659$), y 2001 ($R^2=-0,49$; t-valor=-0,655; $p=0,514$) —, podemos afirmar que la propensión exportadora parece ser independiente del tamaño que tenga la empresa, dado que la correlación entre ambas variables es prácticamente nula”. En un inicio se desprende del análisis de sus datos que la propensión exportadora no tiene relación con el tamaño, pero a continuación concretan que no existe una relación clara entre ambas variables.

Cuadro 10: Asociación entre la propensión exportadora y el tamaño empresarial.
(Porcentaje)

Tamaño	Microempresa		Pequeña empresa		Mediana empresa	
	1996	2001	1996	2001	1996	2001
% de export.						
Hasta el 25	83	78	90	78	88	73
Entre 26 y 50	7	14	3	14	5	17
Entre 51 y 75	7	6	3,5	5	7	7
100 o más	6	2	3,5	3	-	3
Total	100	100	100	100	100	100

Fuente: Arteaga y Medina (2006)

Mittelstaedt *et al.* (2006) defendieron una relación positiva entre el tamaño y la propensión exportadora. Cuanto mayor era la empresa, mayor era su tendencia hacia actividades exteriores, siendo capaces de internalizar altas economías de escala. En este trabajo se afirma que el tamaño afecta a la viabilidad de considerar el comercio exterior como parte de la estrategia empresarial global. De igual forma, Valodia y Velia (2006) analizan las empresas manufactureras del Sur de África y señalan que hay una fuerte correlación entre el tamaño y el comercio internacional, pues más de la mitad de las empresas sin ninguna participación en el exterior son de reducida dimensión. Por su parte, casi la mitad de las empresas con participación en el extranjero tienen más de 200 trabajadores, experimentando mayor éxito en la integración de sus actividades de fabricación en las cadenas globales de producción.

De Lucio *et al.* (2007) en su trabajo de la empresa exportadora española, confirman la mayor propensión de las empresas mayores (en trabajadores y volumen).

Kent Poff *et al.* (2008), se sumaron a aquellos que demuestran estadísticamente la existencia de un umbral, en este caso, tal límite se fija en 20 empleados, son pocas las empresas que realizan una exportación con una plantilla inferior, destapando una relación positiva entre el tamaño y la propensión exportadora. Si bien esto no contraría el hecho de que las microempresas puedan exportar, ciertamente, el tamaño no es una condición necesaria e ineludible para exportar, la demarcación de 20 se concibe más como posible que como concluyente. En definitiva, se distancian de Mittelstaedt *et al.* (2003) cuando declaran el tamaño una condición suficiente y necesaria para el éxito exportador, y se aproximan a Wolff y Pett

(2000) cuando expresan que las microempresas también son aptas para realizar ventas internacionales.

Máñez *et al.* (2009) analizan la relación y se posicionan con los autores que defienden que la dimensión de la empresa influye en la intensidad exportadora, a más tamaño, más intensidad exportadora. Si bien, estos autores como ya se ha visto en otros, exceptúan esta relación en un límite cuando la empresa tiene más de 250 trabajadores, donde la intensidad exportadora no sigue aumentando con el tamaño. Mohamad (2009) se posiciona en la corriente de la no relación, y apoya que las entidades de distintos tamaños tiene una idéntica oportunidad para llevar a cabo con éxito ventas transnacionales.

Laborda y Salas (2010: 43, 49) admite la conexión entre tamaño e internacionalización, pero a su juicio la clave está en la productividad: “Una empresa más grande y/o más productiva es más probable que esté internacionalizada que otra más pequeña y/o menos productiva. La menor dimensión de la empresa se convierte en una señal de que la empresa estará centrada en mercados domésticos y será relativamente menos productiva que el resto de empresas exportadoras”, y continúan diciendo: “Cuando las economías de escala son suficientemente elevadas en relación al tamaño del mercado doméstico, la empresa se internacionalizará exportando para, de este modo, acomodar la escala de producción a un tamaño del mercado mayor. En este contexto, la internacionalización de la empresa está determinada por la relación entre escala eficiente de producción, según la tecnología, y tamaño del mercado nacional (de manera que cuanto más grande sea este último menos probable es que las empresas exporten)”.

A continuación, se presenta un cuadro resumen recopilador de los autores en este epígrafe tratados.

Cuadro 11: Resumen de las aportaciones de los autores en atención al binomio variable tamaño y propensión exportadora.

RELACIÓN POSITIVA	Perkett (1963); Tookey (1964); Hirsch (1971); Cavusgil <i>et al.</i> (1979); Winthey (1980); Cavusgil y Nevin (1981); Reid (1985); Yaprak (1985); Cavusgil y Naor (1987); Christensen <i>et al.</i> (1987); Gronhaug y Lorenzen (1982); Alonso y Donoso (1989); Gripsrud (1990); Bonaccorsi (1992); Caughey y Chetty (1994); Calof (1994); Wagner (1995); Lefebvre <i>et al.</i> (1998); Moreno y Rodríguez (1998); Nassimbeni (2001); Melle y Raymond (2001); Suárez <i>et al.</i> (2002); Gil y Aneur (2003); Mittlestaedt <i>et al.</i> (2003); Hollenstein (2005); Thomas y Grosse (2005); Mittelstaedt <i>et al.</i> (2006); Valodia y Velia (2006); De Lucio <i>et al.</i> (2007); Kent Poff <i>et al.</i> (2008); Mániz <i>et al.</i> (2009); Laborda y Salas (2010)
RELACIÓN NEGATIVA	Bilkey y Tesar (1977); Maravall y Rodríguez de Pablo (1983); Cooper y Kleinschmidt (1985); Kamath <i>et al.</i> (1987); Alonso y Donoso (1994); González y Delgado (1999)
SIN RELACIÓN O RESULTADOS NO CONCLUYENTES	Snaveley <i>et al.</i> (1964); Doyle y Schonner (1976); Bilkey (1978); Reid (1982); McGuinness y Little (1981); Czinkota y Johnston (1983); Cavusgil (1984); Bajo (1987); Kamath <i>et al.</i> (1987); Diamantopoulos y Inglis (1988); Aaby y Slater (1989); Gemunden (1991); Calof (1993); Moini (1995); Katsikeas <i>et al.</i> (1996); Alonso y Donoso (2000); Wolff y Pett (2000); Wagner (2001); Verwaal y Donkers (2002); Arteaga y Medina (2006); Mohamad (2009)

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro resumen muestra que son una mayoría los trabajos de autores que concluyen la existencia de una relación positiva. Esto conduce a la primera hipótesis de esta tesis:

H₁- CUANTO MAYOR SEA EL TAMAÑO DE UNA EMPRESA, MÁS FACILIDADES TENDRÁ PARA HACER FRENTE AL RIESGO INHERENTE A LA INTERNACIONALIZACIÓN.

1.3. Departamento de exportación.

El impacto real de la creación de esta sección en una empresa aún no ha sido establecido claramente en la literatura; efectivamente, es con respecto a los otros factores en esta tesis contemplados donde se han encontrado menos aportaciones, son prácticamente inexistentes los artículos exclusivamente centrados en esta variable y escasos los que la incluyen dentro de un conjunto de otras variables para determinar su efecto en la propensión exportadora. Como nos encontramos con esta realidad, el análisis de esta variable debe predisponerse de forma distinta, se hará mediante una agrupación de las consideraciones de los académicos de los motivos para su creación, así como los factores con los que interactúa. El estudio de la conveniencia de un departamento de exportación suele aparejar la previa consideración del tamaño de la empresa (Benett, 1997; Alonso y Donoso, 1998; Piñeiro Fernández, 2000; Claver Cortés y Quer Ramón, 2000; Arteaga y Medina, 2006), en muchos casos carece de sentido plantearse la posibilidad de su creación por dos motivos principales:

- Por la falta de recursos en empresas de modesta dimensión.
- El bajo volumen del nivel de exportaciones hace que no sea rentable.
-

En ambos casos las empresas optan por integrar las funciones propias de lo que sería un departamento de exportación en otros departamentos, y lo supeditan al control jerárquico del jefe del departamento de que se trate o del gerente directamente.

Originariamente fue Nichols (1963) el que ya aludió a este aspecto, puntualizó que si el volumen de ventas no excedía de 200.000-300.000 dólares anuales se acudiría a los nuevos mercados a través de una empresa exportadora independiente. Si el volumen es de 500.000-

1.500.000 dólares, lo más apropiado es generar un departamento de exportación¹³. Yunus Ali (2004) plantea una hipótesis en la que la existencia de un departamento de exportación se asocia positivamente con el volumen, la intensidad y el crecimiento de las exportaciones de la empresa. Cuando analiza los datos no llega a resultados decisivos, tiene únicamente un impacto positivo en el volumen de ventas significativo para valores de $p \leq 10$, por lo que dependerá del nivel de ventas internacionales que merezca la pena realizar esta creación y no se puede afirmar su influencia en el desarrollo exportador. Karafakioglu (1986) analiza los factores relacionados con las manufactureras exportadoras de Turquía, en su tratamiento de datos menciona que conforme el volumen de exportación y el tamaño aumenta, el ratio de empresas con departamento de exportación debe aumentar igualmente. Asimismo afirma que con la existencia de esta sección y su composición por un personal motivado, el número de empresas que venderán en el extranjero debe incrementar rápidamente: “Con la existencia de departamentos de exportación permanentes y un personal bien motivado, el número de empresas que venden al extranjero debe incrementar rápidamente” (Karafakioglu, 1986: 41). Ong y Pearson (1982) demostraron que los exportadores de mayor intensidad eran más propicios a formalizar una sección exportadora. Diamantopoulos e Inglis (1988) en su estudio sobre las diferencias entre altas y bajas exportadoras, analizan una variable, el departamento de exportación, si bien, aclaran de antemano que la ausencia de un departamento de exportación propiamente no significa necesariamente poca atención al comercio exterior por parte de la empresa. Más del 84,6% de las empresas más exportadoras tenían su propio departamento, a diferencia del 51,4% en las empresas con niveles bajos de exportación. No obstante, ligan esta causa a la existencia de más empleados en las grandes exportadoras, conforme el número de empleados dedicados al comercio exterior aumenta, también lo hacen las dificultades de comunicación y coordinación por lo que resulta conveniente la creación de un departamento de exportación.

Para Bilkey (1982) las empresas que tenían una sección de exportación solían percibir rentabilidades relativas más altas provenientes de la exportación. En el panorama español, Alonso y Donoso (1998) además de con el tamaño, conectan asimismo la existencia del departamento con la propensión exportadora. A resultados análogos llegan Koh y Robicheaux (1988) cuando afirman que los exportadores consideran que hay un mejor desarrollo exportador si las ventas se ejecutan directamente a través de su propio departamento de exportación y el incremento del precio de venta en mercados extranjeros. Rodríguez Daponte y González

¹³ Bello y Williamson (1985) conectaron la existencia del departamento con el volumen de ventas en el extranjero y con la obtención de experiencia en asuntos de comercio exterior.

Vázquez (2006) estudian la internacionalización de las empresas familiares de conservas de pescado españolas, concretamente en su tercera hipótesis se plantean si las empresas con un departamento de exportación están más internacionalizadas. Sus resultados reflejan una relación positiva entre esta existencia y el compromiso internacional, así como el aumento de exportaciones. En Jovell Turró (2007: 75) se contrasta la hipótesis consistente en “La disponibilidad de un departamento de exportación activo, con un número creciente de trabajadores especializados en las actividades exteriores, se relaciona positivamente con la intensidad exportadora de la empresa”. Se considera el departamento de exportación con respecto al número de trabajadores, los idiomas que dominan y su antigüedad, y finalmente corrobora esta hipótesis cuando resuelve: “Con respecto al compromiso exportador, la significación es muy baja y eso significa que el departamento de exportación ya no constituye un aspecto competitivo prioritario. Eso se debe al hecho de que, hoy en día, la mayoría de las empresas disponen de un departamento de exportación con personal suficientemente cualificado para desarrollar las tareas asociadas al proceso de internacionalización. En todo caso, a pesar de la significación no muy elevada, reconocemos el efecto positivo de estas variables en la intensidad exportadora” (Jovell Turró, 2007: 162). Losada *et al.* (2007) indican que la probabilidad de diversificar el mercado aumenta cuando se tiene un departamento de exportación, hace depender de ésta sección y del número de trabajadores dedicados a ella, el incremento de las ventas extranjeras.

Beamish *et al.* (1999) conectan la creación de un departamento de exportación como una prueba de mayor compromiso de los directores, como demostración del interés de éstos en el desarrollo exportador de la empresa. En esta línea se sitúa también el trabajo de Ong y Pearson (1982) al indicar que la presencia de una sección exportadora en la empresa señala un fuerte compromiso y una mejor capacidad para aprovechar las oportunidades que provengan del exterior, y Bilkey y Tesar (1977), que en sus conclusiones citan que los directivos interesados en la apertura al exterior de su empresa deben entre otras directrices, construir un departamento específicamente encargado del desarrollo exportador de la empresa. Alonso y Donoso (2000) en su intento de identificación de las variables del comportamiento exportador, mencionan la existencia de un departamento de exportación por su asociación con la propensión exportadora, en base a que conllevará un mayor compromiso del director y la posesión de recursos especializados para exportar. Katsikeas *et al.* (1996) continúan la relación del compromiso exportador con la existencia del departamento, pero referido al compromiso de recursos de cara al comercio exterior. Finalmente otros autores como Samiee y Walters (1990) lo relacionan con el compromiso de la empresa con las operaciones internacionales, sin especificar si el compromiso es de carácter directivo o de recursos.

Asimismo, Piñeiro Fernández (2000) resalta que la entrada de una empresa en otros países no exige la creación de un departamento de exportación, pero afirma que su constitución facilita dicha entrada y sobre todo la permanencia en el tiempo del interés de la empresa por el comercio exterior. Además destaca que este departamento, cuyo número de profesionales dependerá del volumen de exportación, debe de tener cierta autonomía operativa y a la vez estar en coordinación con el resto de secciones de la empresa.

Chan y Mun (1995) analizan las manufactureras textiles de Hong Kong y subrayan que cuando una empresa instituye un departamento de exportación, le hace situarse en una mejor posición de cara al trato con los otros agentes o intermediarios extranjeros, lo que promueve una prolongación en sus relaciones¹⁴.

Por su parte, Souchon y Diamantopoulos (1999) asocian la existencia del departamento a la concienciación de los exportadores sobre las fuentes de información de comercio exterior. De esta forma, esta sección conoce los mecanismos de ayuda a la exportación y las distintas vías de asistencia que tienen a su disposición.

Finalmente, se presenta un cuadro resumen en relación a los factores asociados al departamento de exportación.

¹⁴ En un trabajo anterior de Chan (1992) se puede observar ya la consideración de la creación del departamento de exportación con respecto a los canales de exportación. En este sentido, el autor escribe que los exportadores directos son los que desarrollan canales de exportación a través de la creación de departamentos de exportación internos que se encargan de las relaciones con los intermediarios exteriores, o también son exportadores directos aquellos otros que se introducen en un nuevo mercado mediante la implantación de sus propias oficinas o filiales. A conclusiones similares llega también Koh (1991), al escribir que con respecto a la estrategia de los canales, los exportadores presentan una mayor tendencia a usar su propio departamento de exportación, junto a otras prácticas como la adopción de una política de exportación de largo plazo, formar a sus trabajadores en materia de comercio internacional y realizar frecuentemente estudios de marketing internacional.

Cuadro 12: Factores asociados al departamento de exportación.

Factores asociados al departamento de exportación	Autores
Tamaño (plantilla, volumen de ventas)	Nichols (1963); Ong y Pearson (1982); Bello y Williamson (1985); Karafakioglu (1986); Diamantopoulos e Inglis (1988); Benett (1997); Alonso y Donoso (1998); Claver Cortés y Quer Ramón (2000); Piñeiro Fernández (2000); Yunus Ali (2004); Arteaga y Medina, (2006); Jovell Turró (2007); Losada <i>et al.</i> (2007)
Mejora de la rentabilidad y del desarrollo exportador	Bilkey (1982); Karafakioglu (1986); Koh y Robicheaux (1988); Alonso y Donoso (1998); Piñeiro Fernández (2000); Rodríguez Daponte y González Vázquez (2006); Jovell Turró (2007); Losada <i>et al.</i> (2007)
Compromiso con el comercio exterior (de dirección, de plantilla, o de recursos)	Bilkey y Tesar (1977); Ong y Pearson (1982); Katsikeas <i>et al.</i> (1996); Beamish <i>et al.</i> (1999); Samiee y Walters (1990); Alonso y Donoso (2000); Piñeiro Fernández (2000); Rodríguez Daponte y González Vázquez (2006);
Mejora de relaciones	Chan y Mun (1995)
Mayor acceso a información	Souchon y Diamantopoulos (1999)
Experiencia	Bello y Williamson (1985); Jovell Turró (2007)
Canales de exportación	Koh (1991); Chan (1992)

Fuente: Elaboración propia.

Tras el estudio del departamento de exportación como factor estructural, surge la segunda hipótesis:

H₂- LA PROPENSIÓN EXPORTADORA AUMENTA CUANDO EN LA EMPRESA EXISTE UN DEPARTAMENTO DE EXPORTACIÓN COMPUESTO POR PROFESIONALES ESPECIALIZADOS EN COMERCIO EXTERIOR.

2. Experiencia.

2.1. Consideraciones previas.

Al contrario que el resto de trabajos, aquí la experiencia será contemplada bajo un doble prisma. La experiencia aquí considerada puede ser referida al conocimiento adquirido a través de las operaciones transnacionales, que normalmente quedará sujeta a la edad que tienen las empresas y al tiempo que llevan participando en el exterior. O bien, a la experiencia proveniente de un directivo con vasta experiencia previa que se incorpora a una empresa, joven o veterana, independientemente de la fecha de su fundación, y pone sus conocimientos al servicio y en beneficio de la compañía. Es por esto, porque mismamente ambas convergen en la experiencia, por lo que en las siguientes líneas decidimos aglutinar la influencia de la edad y de la dirección en la internacionalización.

La experiencia internacional de los directivos ha sido asociada con un efecto positivo en el volumen de exportaciones, pues esto ayuda a la empresa a identificar las oportunidades internacionales (Zou y Stan, 1998). En los estudios sobre exportación, las herramientas de los directivos son uno de los principales determinantes del desarrollo exportador (Aaby y Slater, 1989; Zou y Stan, 1998). La experiencia exportadora de un directivo tiene efectos positivos en las ventas internacionales y en el crecimiento exportador. Esto puede ser explicado a partir de que esta experiencia internacional de los gerentes ayuda a la empresa a identificar las oportunidades internacionales y a evitar las amenazas (Zou y Stan, 1998). La previa experiencia será útil cuando el directivo pueda emplear el conocimiento obtenido en el afrontamiento de las actuales y futuras experiencias. El conocimiento de los mercados extranjeros se refiere al conocimiento de operaciones transnacionales que un propietario o directivo posee a partir de explícita información sobre exportaciones y de las experiencias de las operaciones de la empresa, como puede ser saber las necesidades de los clientes o las condiciones de un mercado. En el plano universal, en los negocios, el conocimiento proveniente de la experiencia ha sido considerado el más trascendental para el crecimiento internacional (Johanson y Vahlne, 1977).

Con todo, es cierto que el aprendizaje de los mercados extranjeros suele realizarse a través de la colaboración con otras entidades que ya disponen de este conocimiento. Son las experiencias internacionales y los contactos de otras empresas las que pueden ser de valor inestimable para aquellas que aún no los poseen. Esta transmisión de información valiosa para los negocios, puede tener su fuente en una empresa como conjunto, así como en personas individuales. El conocimiento aquí tratado se conecta con la información en el sentido de que se

considera una consecuencia de ésta: el conocimiento surge con la previa tenencia de valiosa información y experiencias. Si el conocimiento derivado de la experiencia se adquiere a través de interacciones con contactos que ya lo poseen, aquellas empresas que más se relacionen con sus contactos de negocio expuestos a mercados extranjeros, tendrán mayores niveles de conocimiento experimental. Hay muchas razones por las que el conocimiento experimental es fuente de éxito exportador, dada su naturaleza de especificidad y concreción sobre cada mercado, además, Eriksson *et al.* (1997)¹⁵ afirmaron que cuando se tiene conocimiento experimental la empresa disminuye su percepción de los costes de la internacionalización.

Cabe recalcar la complejidad del estudio de esta variable en cuanto a su imposible manejo por parte de la empresa, opuestamente a lo que sucedía con el factor estructural del tamaño, pues una empresa puede incrementar su plantilla a base de contrataciones o incluso fusiones con otras organizaciones. Desde la primera perspectiva, la empresa todo lo más que puede llegar a hacer es intentar que en la cúpula directiva haya profesionales con experiencia previa en operaciones internacionales. Desde la segunda perspectiva, la edad de existencia de una entidad es algo que a sus integrantes no deja margen de maniobra.

Para finalizar con las consideraciones previas de este segundo factor estructural, debido a la complejidad inherente antes mencionada, nos centraremos en la mayor parte del desarrollo a si la experiencia adquirida por el dirigente de la empresa y la edad de ésta influyen en una mayor propensión exportadora. El conocimiento experimental a partir del contacto con otras entidades las creemos circunscritas en los factores relacionales.

2.2. Edad o antigüedad de la empresa.

Nos podemos remontar a Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), Johanson y Vahlne (1977), o Bilkey y Tesar (1977), como los primeros académicos que intuyeron una conexión entre la experiencia y la internacionalización, pues fue en el modelo gradual donde se fijó que a través del paso por las diferentes etapas, la empresa incrementaba su compromiso, primero hacia mercados cercanos “psicológicamente” y posteriormente más lejanos conforme aumentaba el conocimiento de los mercados exteriores, que en lo que aquí nos atañe, vendría a ser una acumulación de experiencia. En 1982, algunos de los trabajos más destacados, en los

¹⁵ Se pueden acudir a estos mismos autores para ver una clasificación de los distintos tipos de conocimientos basados en la experiencia.

cuales no se observó relación alguna entre experiencia e internacionalización, fueron los de Ong y Pearson (1982), y Ogram (1982). En el lado opuesto, Ursic y Czinkota (1984) apuntaron que son las empresas con más años las que tienen una mayor consideración hacia las actividades internacionales. Unos años más tarde Johanson y Vahlne (1990) detallaron que la experiencia acumulada es propia y perteneciente a cada mercado, por lo que es difícil de extender a otras situaciones y mercados. Gripsrud (1990) también destacaría que la experiencia exportadora resulta un buen indicador de la actitud a tomar en futuras ventas internacionales, y son las empresas con mayor experiencia las que suelen tener la actitud más positiva.

Westhead (1995) demostró que las empresas más jóvenes tenían una tendencia menor a ser exportadoras y que las empresas manufactureras tenían una gran propensión a la exportación.

Barkema y Vermeulen (1998) recogieron datos de la internacionalización de 25 firmas neerlandesas desde 1966 a 1994 y apuntaron que una empresa que quiera internacionalizarse debe olvidar sus viejas rutinas antes de comenzar a establecer nuevas prácticas y nuevas rutinas. La experiencia facilitará la habilidad de las multinacionales para evaluar a las otras empresas con las que pueden fusionarse para emprender juntas este reto.

En palabras de Rialp (1999: 121): “De esta manera, exportar se convierte, generalmente antes que ningún otro método, en toda una experiencia de aprendizaje en el ámbito internacional (Root, 1994). Se detecta, por tanto, un cierto consenso a la hora de considerar la exportación como la base de un proceso experimental a través del cual la empresa va incrementando gradualmente su nivel de implicación y compromiso exterior. Durante este desarrollo de la actividad exportadora a lo largo del tiempo, el aprendizaje se erige como un factor determinante clave: la lenta, aunque creciente, acumulación de experiencia, resultante de dicha actuación en el exterior, origina un aprendizaje que aumenta tanto los conocimientos, como las capacidades de la empresa exportadora (Alonso y Donoso, 1994)”.

Autio *et al.* (2000) descubrieron que una temprana internacionalización y un conocimiento intensivo estaban asociados positivamente con un rápido desarrollo internacional. Además, el grado de aprendizaje que asuman en la entrada al mercado afecta a cómo de rápido la empresa crecerá en tal mercado.

Para Smith *et al.* (2002) en tanto la expansión por mercados extranjeros es un proceso que requiere tiempo suficiente, son las empresas más veteranas las que tienen una mayor orientación internacional y acceso a los mercados extranjeros.

Gil y Ameer (2003) consideraron que la antigüedad de la empresa comprende todo lo que lleva acumulando de intangibles difíciles de contabilizar. Afirman que dentro de nuestro país, son las empresas más experimentadas las que tienen mayor presencia en el extranjero.

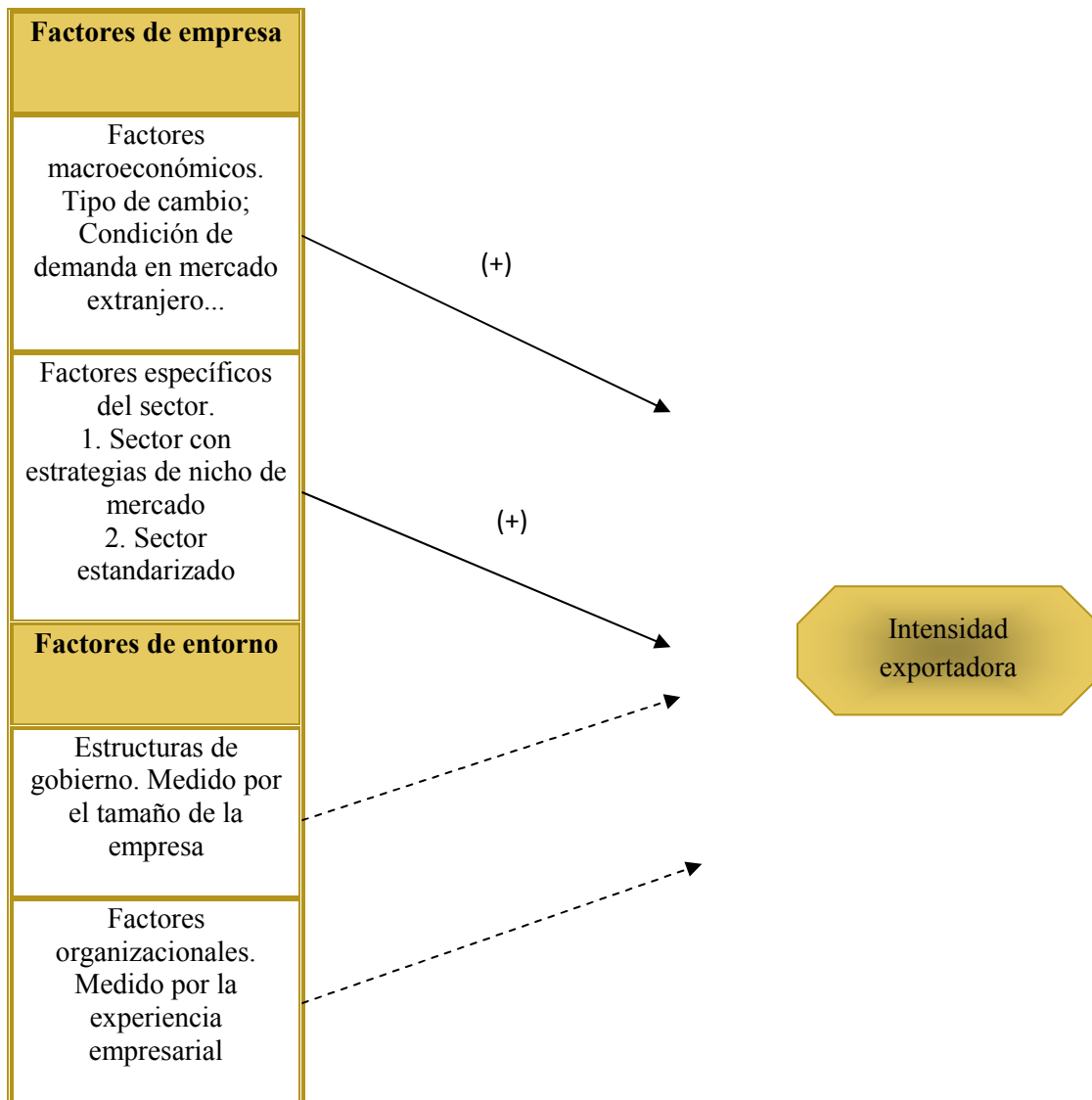
Henisz y Macher (2004) afirman que en el plano internacional la tenencia de experiencias previas puede otorgar una gran diferencia e incidirán en facilitar la entrada a nuevos mercados¹⁶. Para estos autores la experiencia está positivamente relacionada con una mayor posibilidad de realizar futuras operaciones internacionales en ese mismo mercado. Wickramasekera y Oczkowski (2004: 3) consideran la cúpula directiva experimentada como factor relevante en la predicción del comportamiento exportador empresarial: “Varios atributos directivos han sido identificados como contribuidores de una orientación a mercados extranjeros. Brooks y Rosson (1982) consideraron el tipo y el nivel de educación importante. Formación étnica (Simmonds y Smith, 1968), habilidad para hablar una lengua extranjera (Brooks y Rosson, 1982; Swift, 1991) y la edad del director (Bilkey, 1978) fueron también correlacionados positivamente con la exportación. Sin embargo, la importancia de estos factores es debatible y es más probable que sean indicativos de otros fundamentales atributos directivos, como el conocimiento en mercados extranjeros. Otros investigadores han enfatizado la importancia de viajes extranjeros y experiencias transoceánicas (Ford y Leonidou, 1991), lo cual puede estar también relacionado con el conocimiento en mercados extranjeros. Algunos otros factores directivos importantes identificados son las percepciones del directivo de beneficios y costes (Simpson y Kujawa, 1974) y el conocimiento en asuntos de exportación (Cavusgil y Zou, 1994). Simmonds y Smith (1968), usaron “perspectiva internacional” versus “perspectiva nacional” para clasificar a los directivos, mientras Roux (1987) considera esta diferencia basada en las percepciones del riesgo, los directivos orientados al mercado doméstico son más adversos al riesgo que los directivos orientados al mercado internacional. Precisamente, el nivel de compromiso internacional de los directivos actúa como revelador del grado de internacionalización de la empresa. Por último, añaden que la preparación en temas de comercio exterior y la experiencia previa internacional son las variables más explicativas del compromiso

¹⁶ Son muchos los autores que mantienen que la previa experiencia será determinante para las futuras inversiones en nuevos mercados extranjeros, véase a modo de ejemplo Barkema *et al.* (1996), o Chang y Rosenzweig (2001), y en relación a la experiencia de una asociación Banerji y Sambharya (1996).

internacional de los directivos, concluyendo que lo vital es la tenencia de conocimiento relativo a las oportunidades de mercado y los procedimientos en la exportación.

Mockaitis *et al.* (2005) señaló una relación positiva entre ambas variables, partiendo del planteamiento de la hipótesis consistente en que la extensión de las actividades internacionales de la empresa están positivamente relacionadas con la edad. A su vez, encuentran una relación positiva entre la edad y el tamaño de la empresa, son las empresas más maduras las que tienen más recursos y experiencia, lo cual constituye un requisito para un mayor compromiso internacional. Majocchi *et al.* (2005) concluyeron que para las empresas manufactureras, la experiencia en el sector es una variable importante y la relación entre la edad y los resultados de exportación es positiva. En su estudio de empresas manufactureras italianas se observó que la relación entre la edad y el desarrollo exportador no era lineal, y que lo importante no es tanto la edad sino la experiencia de la empresa. También resaltaron la importancia de contar con una red de contactos, porque sólo cuando se tenga la información y las relaciones, los obstáculos de la expansión internacional son superados y los efectos de la posesión de experiencia tienden a disminuir. Esta aportación contraría a la teoría del fenómeno *born global* para el caso de las industrias manufactureras, cuando afirma que la edad es constantemente importante y que las firmas deben acumular el conocimiento. A tenor de lo expuesto, se opone en tanto este estudio señala que es para las empresas de reciente fundación, para las que un pequeño incremento en su experiencia supone un fuerte impacto en su intensidad exportadora. La figura muestra el *framework* desarrollado por estos autores, donde tamaño y edad empresarial son las variables independientes con relación de signo positivo sobre la intensidad exportadora.

Figura 5: Framework de Majocchi *et al.* (2005).



Fuente: Majocchi *et al.* (2005).

Lu y Beamish (2006) se alejan de la corriente mayoritaria y afirman que cuanto más temprana sea la internacionalización, más fácil será el aprendizaje de los mercados internacionales y más rápida será la expansión de la empresa.

Baush y Krist (2007) apuntan que las empresas de mayor edad que han crecido dentro del marco del mercado doméstico tendrán más dificultades en la adaptación de sus prácticas y sistemas directivos ante cambios del entorno. Karadeniz y Göçer (2007) en su estudio sobre Pymes de Turquía, en su propósito de identificar las variables del proceso de

internacionalización de tales empresas, demostraron que la edad estaba positivamente correlacionada con las ventas internacionales. La relevancia de la edad la justificaron por la misma importancia del tiempo necesario para comprender nuevas culturas, lenguas y sistemas de distribución. Conforme se precise de mayor experiencia y conocimientos, el riesgo percibido disminuirá y aumentará la motivación para expandirse por otros países. Además, estos autores observaron una relación positiva entre la edad y el tamaño, son las empresas de más años las que tienen más recursos, facilitando una vez más un mayor compromiso con el comercio internacional. Ramírez *et al.* (2007) realizan una aclaración terminológica, así, se refieren a la experiencia organizativa como indicador de los recursos intangibles relacionados con la experiencia y conocimientos corporativos de la empresa, y a la experiencia internacional como la familiaridad de la empresa con los mercados extranjeros.

Finalmente, en concordancia con los resultados obtenidos por la mayoría de los académicos que han investigado sobre este factor, surge la tercera de las hipótesis:

H₃- LA PROPENSIÓN EXPORTADORA AUMENTA AL MISMO TIEMPO QUE LO HACE LA EXPERIENCIA, LAS EMPRESAS DE MAYOR ANTIGÜEDAD SON MÁS PROCLIVES AL COMERCIO EXTERIOR.

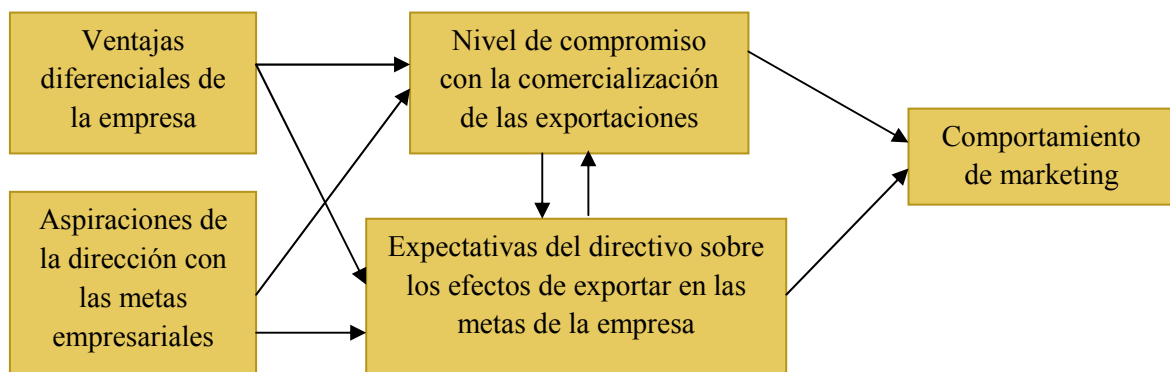
2.3. Conocimiento experimental del directivo.

Los primeros autores que subrayaron la importancia de la actitud del directivo de cara al incentivo del comercio exterior y responder a oportunidades de exportación, fueron Mayer y Flynn (1973) y Wiedersheim-Paul *et al.* (1978). Fenwick y Amine (1979) establecen como determinantes del desarrollo exportador tres factores, de los que uno es la actitud y el compromiso del directivo en la exportación, y los otros dos el proceso de selección de mercado y las decisiones de marketing mix. Kirpalani y Macintosh (1980), al plantearse cómo las empresas manufactureras de productos sin una alta tecnología pueden conseguir el éxito internacional, con su estudio responden que uno de los factores determinantes entre otros es la colaboración de los directivos en este asunto.

Siguiendo a Reid (1981: 110): “La evidencia disponible sugiere que las actitudes de los responsables de la toma de decisiones y las preferencias hacia los mercados extranjero y la entrada a la exportación son los principales factores determinantes del comportamiento

exportador posterior”. Roy y Simpson (1981) pese a que en su estudio no vieron diferencias en la percepción del riesgo entre los directores de empresas exportadoras y no exportadoras, dentro de las empresas exportadoras se producía un cambio en la percepción del riesgo tras experiencias exportadoras. Estos autores anteponen al conocimiento la actitud del directivo para llegar a mejores resultados. Cavusgil y Nevin (1981) apuntaron que la falta de una actitud positiva del director acarrea un bajo compromiso de recursos, y por tanto, un bajo resultado exportador. Cavusgil y Nevin (1981) aluden a Bilkey (1978) al citar como unas de las variables para el éxito exportador la fuerza de las aspiraciones de la dirección y sus expectativas acerca de los efectos del comercio exterior en los objetivos de la empresa. Esto último queda conformado con sus experiencias y conocimientos. En su trabajo, toman una muestra de 473, expresan que dos de los determinantes del comportamiento exportador de las empresas son las expectativas del directivo sobre los beneficios de exportar y la fuerza de su deseo por crecer y por tener seguridad en los mercados, como se observa en la figura 6, siendo por tanto sus resultados análogos a los de Bilkey (1978).

Figura 6: Propuesta de relación causal entre los determinantes internos del comportamiento exportador.



Fuente: Cavusgil y Nevin (1981)

Dichtl *et al.* (1983) subrayan la importancia de los datos objetivos del director (como la edad, los idiomas que habla, la frecuencia con la que viaja al extranjero, el nivel de educación, el tiempo que lleva en la empresa y los años que lleva en esa profesión) para la internacionalización. En otro estudio de Reid (1983), se establece que las variables de los directivos son más satisfactorias en su explicación del comportamiento exportador de las pequeñas empresas en el momento de entrada a un nuevo país, que la variable del compromiso exportador.

Cavusgil (1984a) sentenció que las diferencias en el nivel de operaciones internacionales pueden ser explicadas en gran parte a partir de características organizacionales y propias de la dirección. La opinión del directivo sobre la influencia de la exportación en el crecimiento empresarial, el desarrollo del mercado y la rentabilidad, está muy relacionada con la expansión internacional, y aún más, se alza como el más fiable pronóstico de la actividad exportadora de la compañía¹⁷.

Bello y Barksdale (1986) señalan que la capacidad de una empresa de superar los obstáculos propios de toda venta internacional descansa en el conocimiento de su plantilla, cuando los trabajadores se centran en la actividad de exportar, adquieren nuevos conocimientos y experiencia y los mencionados obstáculos dejan de considerarse insalvables. Para ello, los autores mencionan la necesidad de dos tipos de conocimiento: el objetivo podrá ser transmitido a los otros trabajadores que trabajan en el ámbito del mercado doméstico, pero el experimental solo lo tienen aquellos trabajadores que cuentan con previas vivencias internacionales; mientras el primero (como puede ser el conocer los tipos de cambio o el coste de transporte) pertenece a hechos generales, sin embargo con el segundo se hace posible la percepción de oportunidades concretas. De sus aportaciones se desprende que el conocimiento de la plantilla en general facilita la tramitación de las ventas internacionales.

Axinn (1988) demostró que existía una relación positiva entre las empresas con directivos con una experiencia previa en actividades internacionales y el desarrollo exportador. Cuanto mayor era la proporción de directivos con experiencia previa, mayores eran las ventas a mercados extranjeros. Las empresas de mayor porcentaje de exportación eran las que tenían directivos con experiencia previa, que eran conscientes de los beneficios del comercio exterior y lo consideraban preferible para el crecimiento de la empresa que el mercado doméstico. Miesenbock (1988: 47,48) exaltó la figura del directivo en base a su protagonismo en la toma de decisiones en el proceso de internacionalización, asimismo realiza un estudio recopilador de la aportación de todos los autores sobre la época, y así, en lo relativo a la edad de la firma Miesenbock expone: “Mientras que Daniels y Guyburo (1976), Ogram (1982), Ong y Pearson (1982) y Reid (1982) no encontraron correlación, Kirpalani y Macintosh (1980) y Ursic y Czinkota (1984) concluyeron que las empresas jóvenes son más activas en la exportación. Por el

¹⁷ Años más tarde, Cavusgil y Naor (1987) continuaron señalando algunas diferencias entre exportadoras y no exportadoras, atendiendo a las características de sus directivos, como su edad y su educación, relacionándolas positivamente con el éxito exportador.

contrario, Welch y Wiedersheim-Paul (1980) encontraron que precisamente eran la más mayores las más tendentes a exportar. La experiencia en la exportación y el éxito exportador muestran una relación positiva (Cavusgil, 1984; Fenwick y Amine, 1979; Kirpalani y Macintosh, 1980; Musangu, 1985; Seringhaus, 1987/88; Stening y MacDougall, 1975; Topritzhofer y Moser, 1979). Olson (1975) dedujo de su estudio sueco que las empresas con menos experiencias exportadoras evalúan el efecto de la asistencia del gobierno mucho más alto que las empresas con considerable experiencia en este campo. De acuerdo con Bilkey (1982) la experiencia exportadora está negativamente correlacionada con la percepción del beneficio de la exportación. Sugiere dos hipótesis como explicación. Una: los experimentados están más dispuestos a aceptar unos beneficios limitados sólo para aumentar sus ventas de exportación. Dos: los exportadores experimentados tiene una percepción más realista de la rentabilidad de la exportación que los exportadores nuevos”.

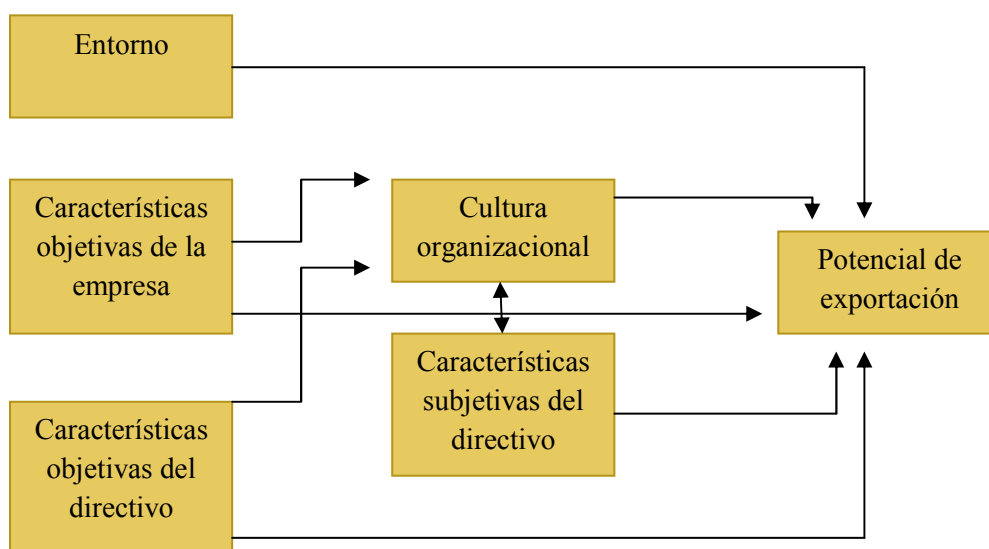
En cuanto a lo relativo a los conocimientos del capital humano en la empresa: “Abdel-Malek (1978) detectaron que las pequeñas empresas tienen más dificultades en obtener un personal cualificado que las grandes empresas. Ese personal contribuye positivamente al éxito exportador (Kirpalani y Macintosh, 1980). El número de empleados que participan en la exportación, su educación y la formación de personal de la empresa, son también variables asociadas con el éxito (Beamish y Munro, 1987; Diamantopoulos y Inglis, 1985; Ong y Pearson, 1982; Topritzhofer y Moser, 1979) [...] También los esfuerzos de la alta dirección estaban relacionadas positivamente con el éxito exportador (Cunningham y Spigel, 1979; Cannon y Willis, 1983; Fenwick y Amine, 1979; Kirpalani y Macintosh, 1980; Stening y MacDougall, 1975; Suzman y Wortzel, 1984). Bilkey y Tassar (1977), sin embargo, encontraron que los esfuerzos de los altos directivos están positivamente correlacionados únicamente con experimentales exportadores pero negativamente correlacionados con la experiencia de exportación. Ellos dan una posible explicación de este hecho apuntando que el director de una firma con experiencia exportadora deberían probablemente preocuparse por la producción en el extranjero y no tanto en las tareas rutinarias de la exportación”. Finalmente en sus conclusiones señala que la figura responsable de la toma de decisiones en las pequeñas empresas es una de las variables más importantes en el proceso de internacionalización.

Dichtl *et al.* (1990) subrayan la importancia para la internacionalización de contar con personal cualificado con dominio de idiomas, en definitiva, que presente una alta orientación al exterior. Sus resultados demuestran que al menos un tercio de las Pymes tratadas centradas en el mercado interno pueden convertirse en exportadoras. Moon y Lee (1990) se distanciaron de la línea seguida por el grupo mayoritario, ni la experiencia en operaciones transnacionales ni las

características del directivo, observaron que estuviesen positivamente asociadas a la exportación, si bien, ellos mismos aclaran que esta conclusión quizás se deba a la especialidad de la práctica exportadora de las empresas coreanas, donde hay considerable financiación pública y alta concienciación de la importancia del comercio exterior.

Holzmüller y Kasper (1991) trataron de delimitar los determinantes del desarrollo exportador en Austria, donde como en muchos otros territorios, la mayoría de las empresas son Pymes y uno de los determinantes identificados, fue las características que presentaba el directivo. En su modelo propuesto, presentado en la figura 7, este factor actúa sobre la cultura organizacional, en tanto en cuanto el directivo ha de ser capaz de percibir los estímulos del entorno, siendo asimismo consciente de la realidad interna de su empresa. La visión de la empresa influye en las percepciones del directivo frente a futuras decisiones de exportación.

Figura 7: Determinantes del desarrollo exportador.



Fuente: Holzmüller y Kasper (1991)

Eshghi (1992) estudió 24 casos de empresas manufactureras en Illinois, de los que 15 resultaron no mostrar relación o una relación negativa entre el comportamiento exportador y la actitud de la figura de los directivos. Añadió que hay que tener en cuenta el caso de algunas empresas “accidentalmente exportadoras”, donde se englobarían todos aquellos casos en los que un comprador extranjero se interesa por los productos ofertados y es él mismo el que contacta con la empresa; estas empresas no muestran intención de un compromiso internacional ni de

convertirse en exportadoras, lo cual explicaría la inconsistencia entre la actitud exportadora y el comportamiento.

Por su parte, Das (1994) relegó a un segundo plano las variables de la dirección como discriminadores de empresas exportadoras y no exportadoras, observó que la importancia radica en otras variables que son el tipo de producto, el destino de las exportaciones y la naturaleza de la industria.

Sambharya (1996) señaló que las multinacionales con gran presencia en el extranjero tienen más experiencia, mayor heterogeneidad y experimentados directivos en el comercio exterior. Confirman, siguiendo a Bartlett y Ghoshal (1992) que el mayor obstáculo para afrontar una internacionalización es la escasez de directivos con experiencias en operaciones exteriores.

Gray (1997) en su análisis centrado en los directivos, más que en las empresas, en su tratamiento de datos llega al resultado de que existen tres tipos de cluster en los directivos de marketing internacional:

1. *International Achievers* (triunfadores internacionales): este grupo de directivos están totalmente abiertos a emprender actividades internacionales e implican de forma considerable el marketing y diversas herramientas y conocimientos del comercio exterior. Son conscientes de la importancia de la internacionalización y desean que su empresa progrese y aumente sus ventas con otros países.
2. *International Strivers* (los que se esfuerzan en la internacionalización): igualmente aspiran a consolidar su presencia en los mercados extranjeros, a un nivel algo inferior que los anteriores directivos, pues no disponen de potentes herramientas en marketing y conocimientos en comercio exterior.
3. *International Pessimists* (pesimistas en la internacionalización): pertenecen a esta tercera categoría aquellos directivos que muestran el menor interés y compromiso con las operaciones exteriores. No confían en que sea el mejor camino para su empresa y prefieren centrarse en el mercado interno.

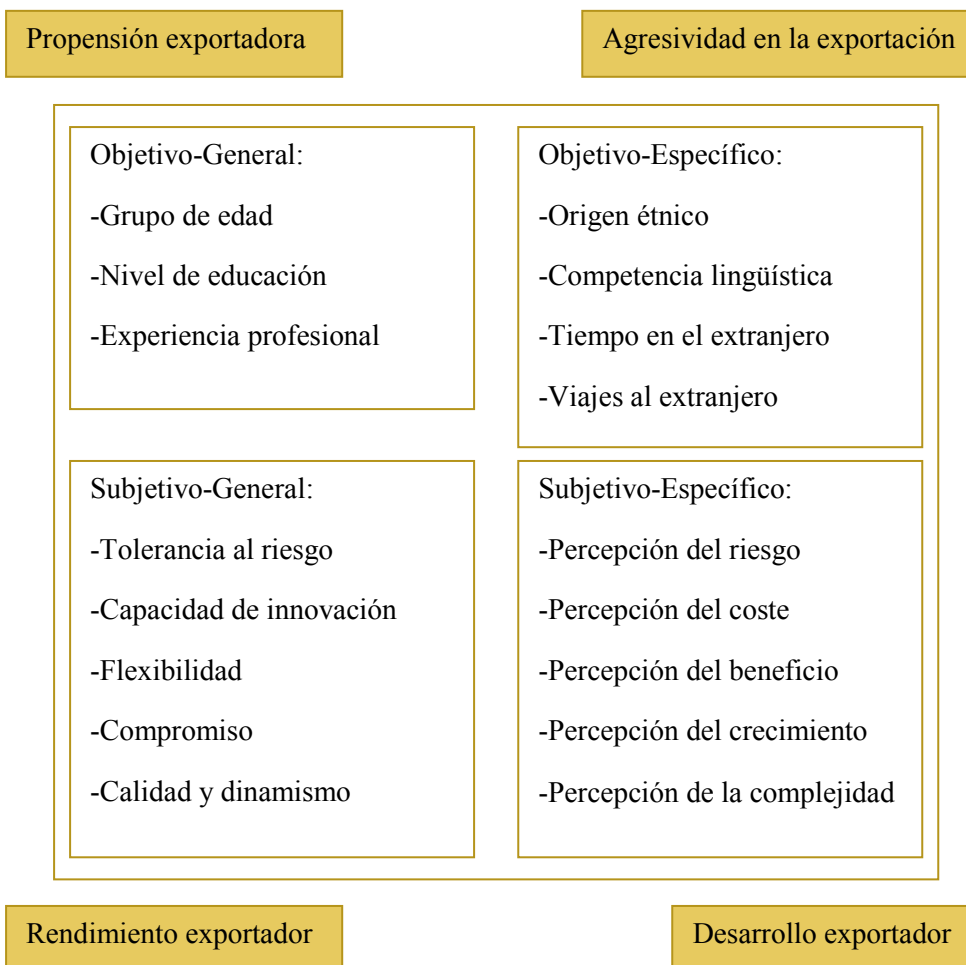
Para este autor, los gerentes de empresas más internacionalizadas tienen mayores aspiraciones de mejorar su posición en el extranjero.

Reuber y Fischer (1997) estudiaron el papel de la experiencia del directivo en la internacionalización en empresas canadienses. Las empresas que cuentan con estos directivos

tienen mayores relaciones estratégicas con socios extranjeros y tardan menos en obtener ventas internacionales desde su creación. Concibieron tal recurso humano como decisivo en el nivel de internacionalización y no la edad.

Leonidou *et al.* (1998) destacan que no hay un acuerdo sobre el alcance de la influencia del gerente en el comercio exterior. Como refleja la figura 8, estos autores observaron que empíricamente solo algunas características de los directivos eran grandes influyentes en la exportación, algunas de éstas de carácter subjetivo (como por ejemplo la percepción del riesgo por parte de los directivos) muestran fuerte asociación, especialmente en las primeras etapas del proceso exportador. Para estos autores, las aptitudes y actitudes del directivo, junto a su confianza depositada en la estrategia de penetración de mercados extranjeros son importantes para la internacionalización de la empresa.

Figura 8: Framework de la influencia del directivo en la exportación.



Fuente: Leonidou *et al.* (1998)

Sanders y Carpenter (1998) acordaron que en las empresas internacionalizadas, debe tomarse especial atención hacia el directivo, pues el control interno es más elevado, será necesario examinar si el directivo está actuando como debiera y conforme a los objetivos establecidos.

Athanassiou y Nigh (2000) reiteraron que para el caso de las multinacionales, cuanto más internacionalizadas estén, sus directivos tendrán mayores experiencias directas en las interacciones extranjeras, además estos directivos darán mayor importancia a un establecimiento de negocios “cara a cara”. También demuestran que las multinacionales de mayor desarrollo internacional son aquellas en las que sus directivos pasan más tiempo en otros países¹⁸. Tihanyi *et al.* (2000) afirman que el nivel de diversificación internacional de una empresa viene asociado a características demográficas en los directivos como son juventud, cualificación o su experiencia internacional.

Para Carpenter y Fredrikson (2001), las características de los gerentes están en conexión con el nivel de globalización de la empresa y la capacidad para ejecutar una estrategia global puede quedar anulada si los directivos tienen experiencias totalmente distintas.

En el estudio de Rialp y Eusebio (2002) no se limitan a la figura del directivo cuando afirman que la probabilidad exportadora aumenta cuando se tiene una plantilla más cualificada, generalizando a todos los trabajadores, entre otras vinculaciones a demás variables. Manolova *et al.* (2002) estudian la relación entre el capital humano y el nivel de internacionalización en las pequeñas empresas. Son las herramientas de la dirección y su percepción del entorno las dimensiones más importantes del capital humano, aquellos fundadores con experiencia internacional tendrían las directrices necesarias para el comercio exterior, de igual manera sucedería con los directivos con una percepción positiva del entorno internacional.

Rundh (2003) afirmó que es una combinación de factores lo que hace que una empresa inicie su camino hacia la internacionalización, y que uno de ellos muy relevante es la experiencia del directivo en previos asuntos internacionales. Este autor considera la entrada en un mercado como un proceso de decisión, de ahí la importancia de la gerencia.

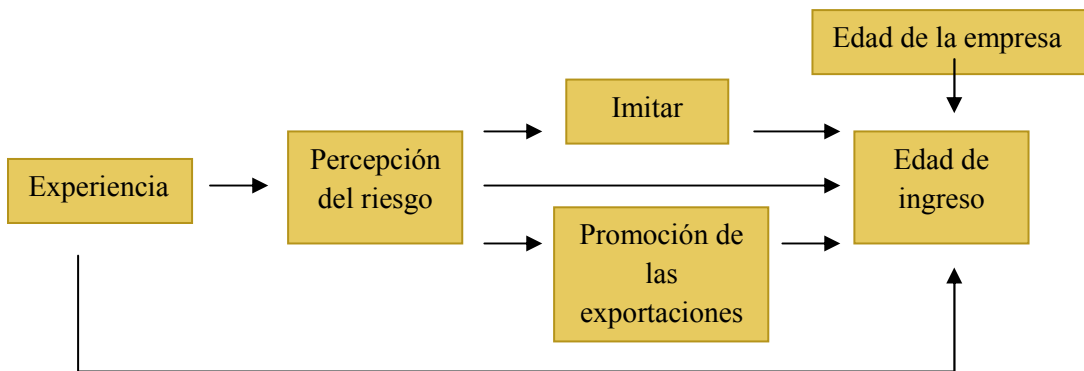
¹⁸ Otros artículos sobre este mismo tema de la relación de la dirección en el campo de las multinacionales se pueden ver en Athanassiou y Nigh (1999) y (2002)

Madrid y García (2004) especifican que los determinantes del éxito exportador dependen del sector de que se trate, así, la edad de la empresa y la experiencia del directivo son especialmente relevantes en los sectores de papel, edición y artes gráficas, y fabricación de productos metálicos, para la edad; y en lo que al papel de los directivos se refiere, es importante en los sectores de productos alimenticios y bebidas, y fabricación de productos metálicos. Ibeh (2004) aglomera los factores de los directivos de compañías exportadoras, desde su cualificación educativa, hasta su edad, experiencia, u orientación internacional. La previa experiencia resulta ser el mayor discriminador, seguido de los contactos internacionales y haber residido previamente en el extranjero. Las empresas con mayor orientación al exterior cuentan con directivos con previas experiencias, contactos en el extranjero y orientación transoceánica. Svante *et al.* (2004), siguen la corriente más numerosa y señalan que en su estudio mayormente es la percepción del personal directivo lo que provoca que existan pequeñas firmas internacionalizadas. Pero que una vez que tienen una solidez en las ventas extranjeras, es la edad de la empresa y la edad del directivo lo que permite explicar el caso de algunas pequeñas empresas que continúan su trayectoria internacional.

Llonch y Rossano (2006) apunta que son las empresas de mayor éxito internacional las que cuentan con un personal directivo más confiado en la competitividad de su producto, lo que les conduce al deseo de incrementar su compromiso exterior. López Rodríguez (2006) defiende la relación positiva entre el capital humano y la internacionalización de las empresas manufactureras españolas, en base a que cuanto mayor sea el nivel del capital humano la empresa podrá adquirir mayor productividad, y con ello, la competitividad de la empresa en los mercados internacionales se verá reforzada.

Acedo y Casillas (2007) proponen un modelo que incluye la percepción del riesgo, la edad de la empresa, el conocimiento del grado de internacionalización de la competencia, la imitación de este comportamiento y los mecanismos de organismos públicos utilizados para facilitar este proceso de expansión. Establecen el siguiente modelo conceptual de la figura 9 y en la discusión de su tratamiento de datos colectados de 104 Pymes de Andalucía, escriben que la experiencia no es una variable predictiva de la velocidad de internacionalización, subrayan la influencia del riesgo percibido, influida a su vez por las previas experiencias que posea el directivo.

Figura 9: Modelo propuesto por Acedo y Casillas.



Fuente: Acedo y Casillas (2007)

Prieto Cuerdo (2007) estudia las diferencias entre los directivos y propietarios de las empresas exportadoras, concluyen que los empresarios suelen tener más edad y menos conocimientos sobre el comercio exterior. Siguiendo a esta autora, en las empresas exportadoras empresarios y directivos se distancian en cuestiones de edad y experiencia en producción, estos últimos son los que tienen los menores niveles.

A modo de cierre, parece que con este segundo factor estructural hay mayor unanimidad, la vasta mayoría de los autores confirman su relación positiva con la propensión exportadora, diferenciándose tan sólo en matices, como su influencia en las primeras etapas del proceso de internacionalización, o su validez bajo la misma situación y mercado. Finalmente, se ofrece un cuadro resumen con algunos de los autores aquí tratados con sus conclusiones de la relevancia de la figura del directivo en el comercio exterior.

Cuadro 13: Resumen de las aportaciones de los autores en atención al binomio perfil del directivo y propensión exportadora.

Relación directivo/exportación	Autores
Actitud de cara a la exportación/ compromiso con el comercio internacional	Mayer y Flynn (1973); Wiedersheim-Paul <i>et al.</i> (1978); Fenwick y Amine (1979); Kirpalani y Macintosh (1980); Reid (1981); Roy y Simpson (1981); Cavusgil y Nevin (1981); Leonidou <i>et al.</i> (1998); Svante <i>et al.</i> (2004); Llonch (2006)
Fuerza de las aspiraciones del director/ expectativas de efectos del comercio exterior	Bilkey (1978); Cavusgil y Nevin (1981); Cavusgil (1984); Gray (1997); Acedo y Casillas (2007)
Características objetivas del directivo	Dichtl <i>et al.</i> (1983), Reid (1983); Holzmüller y Kasper (1991); Tihanyi <i>et al.</i> (2000); Ibeh (2004); Svante <i>et al.</i> (2004)
Conocimiento de plantilla	Bello y Barksdale (1986); Dichtl <i>et al.</i> (1990); Rialp y Eusebio (2002); López Rodríguez (2006)
Experiencia previa del directivo	Axinn (1988); Ghoshal (1992); Sambharya (1996); Barlett y Reuber y Fischer (1997); Athanassiou y Nigh (1999); Athanassiou y Nigh (2000); Tihanyi <i>et al.</i> (2000); Carpenter y Fredrikson (2001); Athanassiou y Nigh (2002); Manolova <i>et al.</i> (2002); Rundh (2003); Madrid y García (2004); Ibeh (2004); Prieto Cuerdo (2007)
Toma de decisiones en comercio exterior	Miesenbock (1988)
No relación relevante	Moon y Lee (1990); Eshghi (1992); Das (1994)

Fuente: Elaboración propia.

~ • ~ ~ • ~

III. FACTORES RELACIONALES

~ • ~

1. *Networking*.

1.1. *Consideraciones previas.*

Como ya ha sido mencionado, las experiencias internacionales y los contactos de otras empresas pueden ser un intangible de gran valor. Precisamente, de este punto emana la importancia de la habilidad para adquirir y mantener relaciones de negocios, pues es éste un pilar para la competitividad internacional (Piercy y Kaleka, 1998). Al presente, el entorno plantea nuevos desafíos de cambios tecnológicos para las empresas, segmentaciones en el mercado, volatilidad de la demanda y fuerte presión competitiva, que requieren el desarrollo de los modelos de redes (Becerra, 2008). Con frecuencia, el nacimiento de redes empresariales viene explicado, entre otros factores, por previas redes de relaciones sociales de los empresarios (conocido como capital social), y así las redes sociales abren el camino a redes empresariales, como pueden ser las basadas en la subcontratación o de colaboración entre firmas. Se trata en definitiva de un comportamiento económico de cohesión, aún más valioso en Pymes, para enfrentarse con éxito a la competencia global. Si aceptamos que la competitividad de la empresa se ve influenciada por la naturaleza de las relaciones empresariales, la potencialidad para subsistir y permanecer en el mercado no depende exclusivamente de los recursos internos de la empresa (como por ejemplo humanos, tecnológicos o productivos), sino también del establecimiento de relaciones con otras empresas y organismos. La acción de asociarse promueve actividades conjuntas y el desarrollo de la cooperación empresarial. El intento de las empresas de obtener recursos del entorno por parte del establecimiento de alianzas se conoce como *networking* (Gulati, 1998). La empresa fijará como objetivo la consecución de estas relaciones por intereses varios como pueden ser el aumento de ventas, acceder a nuevos mercados o desarrollar de forma conjunta proyectos innovadores (Walter *et al.*, 2001), y especialmente, porque las relaciones de las empresas promueven ventajas competitivas en la empresa (Porter, 1991, 1995 y 1999).

Conviene no confundir conceptualmente los términos de red empresarial, cluster productivo¹⁹ y sistema productivo local. La Organización de las Naciones Unidas para el

¹⁹ La definición más aceptada de distrito industrial es la de Becattini (1990) que lo define como una entidad socioeconómica que se caracteriza por la presencia activa de una comunidad de personas y una población de empresas en un área natural e históricamente delimitada. Porter (1998) afirma que un cluster es un grupo de empresas interconectadas e instituciones relacionadas en un determinado campo, que se ubican próximas geográficamente, y que están vinculadas a través de elementos comunes y complementariedades. Parece que un distrito industrial es mucho más que un clúster, en cuanto se

Desarrollo Industrial (ONUDI, 2002) definió “red” como un conjunto de empresas independientes pertenecientes a un mismo sector y de una misma localidad, que deciden colaborar voluntariamente, manteniendo su independencia, para lograr objetivos comunes que no podrían conseguir si actuaran de forma individual²⁰. Las redes tienen una estructura fija compuesta por nodos, como personas físicas o jurídicas participantes con un interés común, por relaciones o intercambios y por comunicación. El cluster es la masa crítica de empresas, normalmente se tratará de Pymes, especializadas en un mismo sector o en actividades productivas relacionadas, ubicadas en una misma zona geográfica, y dirigidas al desarrollo competitivo; el cluster engloba asimismo a las instituciones que interactúan con las empresas. Un sistema productivo local es el conjunto de actores productivos e instituciones de una localidad histórica y geográficamente concreta, que contribuyen en su desarrollo económico, aquí la dimensión sectorial no es importante, también es de relevancia los elementos sociales, culturales y políticos influyentes en la capacidad de los miembros para comunicarse y cooperar (Dini *et al.*, 2007). De estos tres mecanismos de relación, son las redes empresariales las que implican una asociación más formal para lograr el objetivo común. Podemos fijarnos en que en la definición presentada, el concepto de “red” intenta lograr un objetivo común, el cluster el desarrollo económico, y el “sistema productivo local” el desarrollo económico de una localidad. Parece razonable que por la especificidad en las metas a conseguir sea la red empresarial la que requiera una asociación más formal, ya que se trata de conseguir un objetivo común específico y previamente delimitado y consensuado, si bien se observa claramente que son términos de gran similitud.

También es posible diferenciar estos tres términos en función de las actividades para las cuales se originen las redes, así suelen establecerse, entre otras cosas, para realizar compras en

caracteriza por la presencia activa tanto de una comunidad de personas como de un conjunto de empresas, en el distrito, la comunidad y las empresas tienden a fundirse (Becattini, 1992). Citando a Muñoz-Yebra y Pablo-Martí (2009: 2, 5): “Resulta un hecho contrastado que las empresas no se localizan de forma uniforme sobre el territorio sino que tienden a concentrarse en determinadas áreas, con el objeto de aprovechar los beneficios que surgen de localizarse cerca unas de otras. Estos beneficios, conocidos como economías de aglomeración, son de naturaleza muy diversa, pero en general están relacionados con el mejor aprovechamiento de las economías de escala y de alcance en los lugares en los que coexisten muchas empresas de sectores relacionados [...] Las empresas no se localizan únicamente en torno a los núcleos de población, también suelen hacerlo cerca de recursos naturales, vías de comunicación u otras infraestructuras relevantes que no coinciden necesariamente con los términos municipales u otras divisiones administrativas”.

²⁰ Becerra Rodríguez (2008) define “red” como el mecanismo de integración y estructuración de varios actores con un objetivo que los incita a formar un grupo. Se trata de sistemas abiertos donde se optimizan los recursos a partir del intercambio entre sus participantes y con otros agentes del entorno.

grupo, accediendo a menores costos y mejores condiciones de compra o para acceder a nuevos mercados y beneficiarse de economías de escala. En los cluster las acciones ejecutadas suelen relacionarse con la generación de servicios tecnológicos especializados, la creación de laboratorios de prueba o medición, o para la promoción del producto del cluster. Por último, el sistema productivo local puede realizar, por ejemplo, actividades encaminadas al implemento de infraestructuras.

El concepto de relación empresarial utiliza varias terminologías como *networking*, contactos interempresariales, asociaciones, alianzas, interacciones y demás relaciones. En todas ellas concurren una serie de profesionales que tienen una relación de confianza basada en el intercambio de información, forman así una red para cooperar en una idea común. La parte básica del desarrollo de relaciones entre empresas es el intercambio de productos, servicios, dinero, información, conocimiento y personal (Anderson y Narus, 1984). Y la confianza entre los participantes es el elemento crítico de la relación, de ella dependerá la cualidad del flujo de recursos, es decir, la riqueza del intercambio (Larson, 1992; Hoang y Antoncic, 2003). Junto a la confianza, el establecimiento de relaciones de negocios duraderos queda determinado por el compromiso y la cooperación. Evidentemente, el clima que rodea a la relación es muy importante de cara al intercambio de valiosa información, a tenor de lo expuesto, son varios los autores que han definido lo que se entiende por una relación de calidad (Levitt, 1986; Jarvelin y Lehtinen, 1996; Johnson, 1999), y aunque en tales estudios se realiza desde la perspectiva de cliente y empresa, pueden ser también considerados extrapolables a esta área, pues la relación entre un directivo y un proveedor, o un directivo y un agente, es decir, una relación entre un vendedor y un cliente, no deja de ser una relación basada en un intercambio. Yli-Renko *et al.* (2001) ofrecieron una definición de relación de calidad referida al clima que rodea una relación, donde las partes implicadas interactúan en base a la buena voluntad, confianza y expectativas de reciprocidad. En definitiva, un análisis de las definiciones muestra que la relación de calidad encierra múltiples dimensiones, siendo las de mayor peso la confianza y el compromiso entre los participantes. Son estas las dos dimensiones con impacto directo en la relación de calidad (Wong y Sohal, 2002).

Una breve atención individual a estos dos conceptos, nos permite inferir que:

- La importancia de la confianza en las relaciones del tipo aquí consideradas deviene por su capacidad para crear un entorno dentro de la propia relación. Induce el intercambio de información crítica en una atmósfera donde cada parte previene a la otra del oportunismo interior y exterior de la propia relación (Dyer y Singh, 1998).

El oportunismo al que nos referimos es aquel que tiene lugar cuando una parte de la relación comparte el conocimiento adquirido gracias a la otra parte, con miembros de fuera de la relación. La confianza confiere seguridad a los participantes de que cada parte de la relación respetará sus deberes y sus actuaciones conllevarán consecuencias siempre positivas.

- El compromiso se refiere a la voluntad de realizar el esfuerzo necesario para mantener la relación (Morgan y Hunt, 1994). Al igual que el primer factor, el compromiso también actuará en el entorno que rodea la creación de la relación. Las partes consideran importante y valiosa la relación por lo que están dispuestas a invertir en ella con vistas a conseguir beneficios a largo plazo.

Podemos afirmar que la especialización productiva es contigua al establecimiento de contactos, cuando hay abundancia de productores en un mercado específico, se facilitan las redes empresariales, hasta tal punto, que en ocasiones, mucha de la población depende de una rama productiva dominante (como sería el caso, sin ir más lejos, de Lucena como región del mueble), y es la presencia de múltiples unidades productivas especializadas en un mismo territorio geográfico el origen del distrito industrial. Y es en esa realidad, de coexistencia de muchas empresas que conforman un distrito, donde surgen las primeras redes de relaciones. Una empresa puede empezar, por ejemplo, a subcontratar a otra que posee una mayor eficacia en alguna fase donde la primera empresa encuentra más dificultades, o encargar a una empresa una parte específica del proceso productivo.

Las redes pueden clasificarse en primer orden en globales y locales, según su ámbito de operación, en lo que aquí nos interesa, los nodos de las redes globales operan en distintos territorios geográficos; en un segundo orden, de redes horizontales (cuando se componen de empresas con el mismo lugar en la cadena productiva) y verticales (cuando pequeñas empresas actúan como proveedores para las empresas más grandes), (Becerra Rodríguez, 2008).

Aunque este aspecto ha sido ya aludido al inicio, pretendemos aquí tratar todo lo que gira en torno al *networking* no recogido anteriormente. Dado que para este epígrafe el estudio de las opiniones teóricas carecería de gran calado académico, pues son por todos admitidos los efectos positivos en la internacionalización, resulta más conveniente y de mayor interés una aproximación a los distintos campos de estudio de las Ciencias Sociales cuyo núcleo es el concepto de *networking* en su contexto internacional, haciendo hincapié en el caso de los consorcios o similares asociaciones de exportación.

2. El estudio del networking.

El estudio de la participación en redes emprendedoras formales e informales como factor de éxito ha sido tratado desde las últimas décadas del siglo veinte. Curran *et al.* (1993: 13) indican “*Networks* y *Networking* han emergido como un concepto de moda como mecanismo para teorizar e investigar un número importante de aspectos de la pequeña empresa. No obstante, como hemos debatido en otra parte (Blackburn *et al.*, 1990) mucha de la teorización e investigación que usan las nociones de *networks* y *networking* están conceptualmente y metodológicamente mal realizados”. Estos mismos autores señalan que los propietarios-directivos suelen dar mucha importancia a la independencia, lo que puede ser contrario a las redes empresariales.

Las relaciones no pueden ser entendidas desde un punto de vista singular, las diversas interacciones de una empresa se comunican entre sí, un ejemplo de este hecho podría ser una empresa con tres ámbitos de relación: un ámbito relativo a ventas internacionales, otro a las filiales y otro a sus agentes. A pesar de que en cada ámbito de relación participan distintos actores, es muy común que interactúen entre ellos.

No obstante, hay estudios que sí se encuadran dentro de un entorno internacional, como en Puig Raposo (2004), que en su estudio de la industria químico-farmacéutica llega a concluir que la relación de largo plazo entre el empresario local y los socios ubicados en otro país es uno de los causantes del desarrollo económico de los países periféricos en la España del siglo XX. O la investigación de Bala Subrahmanya (2007), que en su análisis de Pymes indias hace hincapié en el papel influyente de las corporaciones transnacionales, afirma la conveniencia de que estas Pymes adopten una estrategia de integración vertical para la fabricación de bienes intermedios para las multinacionales. La capacidad de las Pymes para encontrar su sitio en un mercado global depende de tener acceso a recursos críticos (financieros, tecnológicos, habilidades directivas...), a través de corporaciones transnacionales las Pymes pueden obtener algunos de tales recursos. Lo cierto es que la consideración de este factor desde el punto de vista empresarial ha sido desarrollada sobre todo desde el ámbito intraempresarial y el mercado doméstico, sin embargo muchas reseñas son extrapolables al mercado transfronterizo.

MacMillan (1983) achaca el primer factor del éxito de una empresa al establecimiento de contactos. Birley (1985) estudia el papel de este factor desde un enfoque local y en el momento concreto del proceso de crear una nueva empresa. Asegura que el asesoramiento, opinión y recomendaciones de *networks* formales e informales van a influenciar en la naturaleza

de la empresa. Diferencia entre estos dos tipos de *networking*, los formales donde se pueden encontrar bancos, abogados y contables entre otros, y los informales, compuestos por familiares, amigos, o contactos de negocio. Así, el contexto creado, el emprendedor regirá sus decisiones por su anterior empleo y por las sugerencias y el asesoramiento que le procuren. Las formales suelen requerir mucha burocracia y las informales pueden llevar a crear una réplica del empleo anterior. De ahí la conveniencia de acudir a ambos, evitando siempre que el acudir a una fuente suponga una barrera de acceso a la otra, esto se conseguirá incrementando en la sociedad el conocimiento de las fuentes formales, y a su vez incrementando este conocimiento dentro de las mismas, es decir, que se conozca las otras ayudas y servicios que se ofrecen en el plano de fuentes formales. En su estudio sobre la identificación de potenciales fuentes de ingresos, las fuentes más usadas de ayuda en este sentido fueron las informales, en especial los contactos de negocio, seguidos por familiares y amigos, y las menos usadas son las fuentes formales. Es sorprendente cuando ya en este año, en 1985, esta autora expresa que para el desarrollo de buenos *networks* es condición necesaria contar con algo que actúe a modo de catalizador y como ejemplo menciona la presencia de la masa crítica de un grupo universitario!

Dyer y Singh (1998) mencionan que las empresas que combinan recursos poseerán una ventaja sobre aquellas incapaces de realizar dicha combinación. Subrayan las características de un *arm's-length*, como grupo con pactos independientes de comprador y vendedor, donde no hace falta una inversión de bienes específica, el intercambio de información es mínimo, baja interdependencia, bajos costes transaccionales y no se requiere una fuerte inversión en mecanismos de dirección. En tanto en cuanto los productos ofrecidos son similares, no tienen acceso a las llamadas rentas relacionales, entendidas como beneficios adicionales generados a partir de la relación de intercambio, que no pueden ser generados por la empresa individualmente. Las ventajas competitivas de la cooperación entre empresas se alcanzarán cuando haya inversión en bienes relacionales específicos, un importante intercambio de conocimiento, la complementariedad en recursos y capacidades para la obtención de productos nuevos únicos, servicios y tecnologías, y también cuando haya costes transaccionales inferiores a los de las alianzas de la competencia.

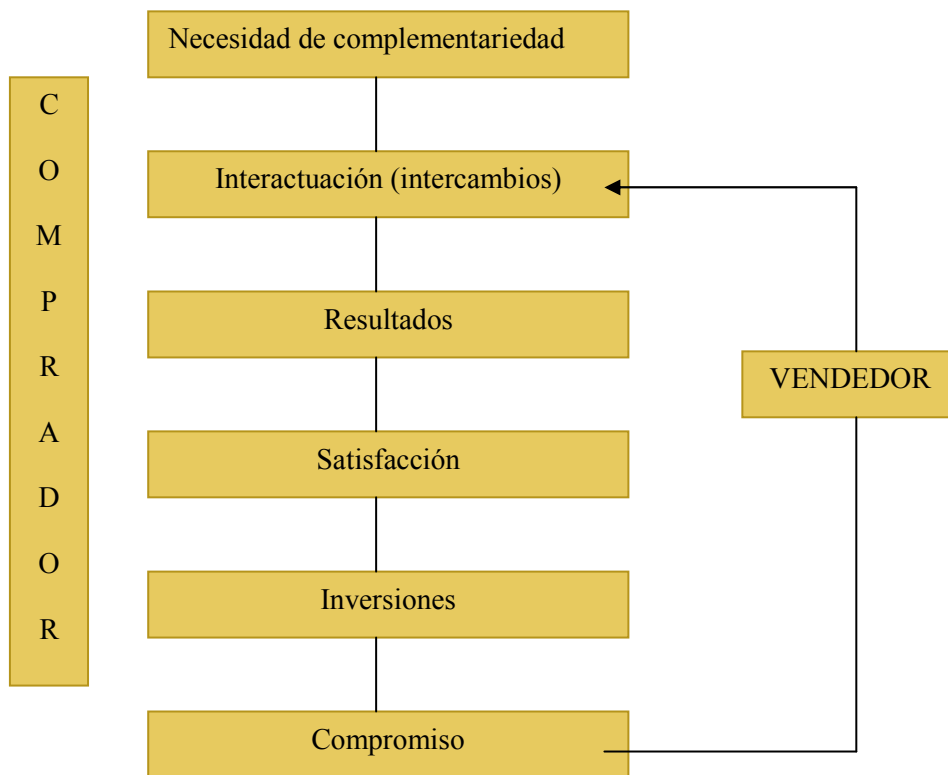
Echeverri-Carroll *et al.* (1998) estudian los *networks* simétricos y *networks* asimétricos, en los primeros la composición es de empresas de un tamaño semejante y en los segundos de distinto tamaño. Mientras que en la década de los sesenta el desarrollo regional se vinculó al desarrollo de una empresa propulsiva con contactos con otras de la misma región, en los setenta empezó a sonar la idea del distrito industrial (concepto acuñado por Marshall en los inicios del siglo XX). Ahora los contactos con empresas de la misma región era uno más de los requisitos

para el crecimiento regional, junto al tamaño y el entorno social local. El desarrollo regional endógeno obedecía a las conexiones entre las pequeñas empresas caracterizadas por la confianza, el compromiso y las relaciones informales propiciadoras de intercambios de información. Será el tamaño de las empresas que conforman el *network* el que decreta el reparto de beneficios de él procedentes. También estos autores enumeran los beneficios y ventajas de este mecanismo de relaciones profesionales: como puntos positivos aluden a un mejor acceso a la información sobre mercados extranjeros y nuevas tecnologías disponibles, a la disminución de costes transaccionales, a una mayor flexibilidad y por tanto, mejor adaptación a cambios en el entorno, y a una mayor posibilidad de economías de escala; los puntos negativos serían el propio coste de crear el *network* y de coordinar la producción, las rigideces creadas en los procesos productivos (por las transformaciones que se han tenido que llevar a cabo) y en el establecimiento de futuras relaciones (cuando una empresa se relaciona con una determinada red profesional estructurada, pierde libertad para desligarse y cambiar de socios en un futuro), la complejidad de un equiparado intercambio de información entre las empresas, el riesgo de disolución en situaciones económicas difíciles, y el aumento de vulnerabilidad a una alta especificidad de activos (la creación del *network* precisa de inversiones específicas en activos, si llega el momento en que se rompe, esas inversiones pierden valor). Finalmente, destacan que para el éxito del *network* el número de contactos es una condición necesaria, pero no suficiente, poniendo el énfasis en el tipo de contacto y en el volumen.

Turnbull *et al.* (1996) desarrollan la importancia de una estrategia para el establecimiento de relaciones, donde el punto de partida es la interdependencia de las empresas, lo que puede tomar diversas formas, desde una interdependencia en ganancias, hasta otra en lo relativo a conocimientos y habilidades. La clave de la interdependencia de las empresas en las relaciones de negocios está en los recursos de los que disponen. Este aspecto se analiza desde los recursos financieros, la posición de la empresa en el *network* (entendido como las relaciones de la empresa y los derechos y obligaciones que tiene con el resto) y las herramientas tecnológicas que posee en cuanto a su producto, su proceso productivo y a marketing. Una compañía inserta en una red podrá tener varias relaciones de características distintas, las cuales no sólo van a depender de la motivación y actitud de las partes, sino también del nivel tecnológico. En lo referido a las relaciones empresa-cliente, estos autores citan a Ford (1980) como un proceso de evolución a lo largo del tiempo, y a Wilson y Mummalaneni (1986: 50) en cuanto a la reinversión en las relaciones, en su *framework*, expuesto en la figura 10, consideran como motor de arranque la “necesidad de una complementariedad para realizar intercambios a través de interacciones, [...] la relación se desarrollará a través de inversiones crecientes de recursos que han de ser realizadas por el oferente y el cliente. Dichas inversiones tienden a

hacerse sólo si los resultados de las interacciones de la relación son percibidos como satisfactorios. [...] No obstante, tales inversiones no se llevan a cabo sólo para intensificar la relación y demostrar un interés de la parte para el desarrollo de una relación sólida, sino también con la fe de que la otra parte actuará recíprocamente (Turnbull y Wilson, 1989)”.

Figura 10: Framework del desarrollo de la relación oferente-cliente.



Fuente: Wilson y Mummalaneni (1986)

Por último, González (2006) señala que los vínculos intrínsecos a la formación de una red se deben a múltiples razones, pero mientras las redes locales pueden persistir pese a existir competencia entre sus componentes, por las fuerzas centrípetas independientes a dichos vínculos que mantienen a las empresas concentradas en una misma área geográfica (Fujita *et al.*, 2000); sin embargo, en las redes de carácter internacional, la competencia sí perjudica esta red y puede causar su desaparición, en estas redes las fuerzas centrífugas son mayores a las centrípetas, siendo las relaciones de cooperación esenciales fundamentales para mantener dichas redes.

3. Organismos públicos.

La falta de familiaridad con los mercados extranjeros es la gran barrera en la exportación de las Pymes. Las Pymes son reacias a comprometerse en actividades internacionales que consideran más arriesgadas que las internas por no tener conocimiento o considerar que no se tiene la capacidad para adquirirlo (Spence, 2003). Esto ha encauzado a los gobiernos a diseñar programas de promociones de exportación en un intento de ayudar a las Pymes a superar esta barrera. Un ejemplo de algunos de estos es la organización por iniciativa de las administraciones públicas de misiones comerciales y ferias de comercio. Los participantes que a ellas acuden adquieren de primera mano el conocimiento de la cultura a través del contacto directo con profesionales del sector y representantes de Organismos relacionados, esto les permite ajustar su percepción de los mercados y a incrementar su conocimiento sobre su funcionamiento (Spence, 2003).

Es sabido que las Pymes dependen de las relaciones de negocios para adquirir conocimiento de mercados extranjeros (Evigren *et al.*, 1993; McAuley, 1993; Leonidou y Adams-Florou, 1999), los programas públicos propiciadores de estas relaciones contribuyen a reducir tal falta de conocimiento. Incluso se ha afirmado por Coviello y McAuley (1999) que el desarrollo de las relaciones de negocios permiten a las pequeñas empresas sobreponerse al desafío relativo a su reducido tamaño que frena su crecimiento.

Existen Organismos públicos que ofrecen programas de promoción de exportación, a nivel nacional nos encontramos con:

-Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)²¹: Organismo con personalidad jurídica propia que pertenece a la Secretaría de Estado de Comercio Exterior, dependiente del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Presta sus servicios a las empresas españolas con la finalidad de impulsar y facilitar su proyección internacional, se dedica por completo a la gestión del comercio exterior, a través de la red de Oficinas Económicas y Comerciales de la Embajadas de España y, en España, a través de las Direcciones Regionales y Territoriales de Comercio. Aunque realiza principalmente las acciones de informar, asesorar y promocionar, el ICEX pone también a disposición de las empresas una amplia gama de servicios, programas e instrumentos

²¹ Página web

http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0.6558.5518394_5518991_5588813_0_0_-1.00.html
última consulta 19 de noviembre de 2010.

para acompañarlas durante las distintas etapas del proceso de internacionalización. En su página web muestran los servicios ofrecidos por el ICEX:

- Información amplia y actualizada sobre mercados y sectores, oportunidades de negocio y aspectos prácticos o conceptuales referentes al comercio exterior.
- Asesoramiento a cargo de profesionales especializados durante cada etapa del proceso de internacionalización.
- Promoción comercial a través de planes de marketing cuyo objetivo es introducir, posicionar y consolidar la oferta exportadora española en los mercados exteriores.
- Apoyo directo a las empresas mediante toda clase de planes de ayuda a proyectos empresariales de exportación e inversión.
- Foros de inversiones y cooperación empresarial facilitando contactos entre empresarios españoles y potenciales socios extranjeros.
- Formación en internacionalización a través de cursos de comercio exterior, seminarios temáticos y jornadas sobre mercados y sectores.
- Becas de comercio exterior para profesionales españoles y extranjeros.
- Producción editorial con publicaciones periódicas y números especiales sobre diversos aspectos del comercio exterior.

Este Organismo, en su función de informar, da respuestas a las consultas de exportadores reales y potenciales, así como a todo agente u organización involucrados en el proceso de internacionalización dentro de un plazo máximo de 24 horas. También ofrece información actualizada sobre mercados exteriores y técnicas de comercio exterior, además de estudios de mercado, estadísticas españolas y mundiales sobre importación y exportación, contactos comerciales y socios potenciales en distintos mercados, oportunidades de negocio, concursos y licitaciones internacionales, e importante documentación. Asimismo facilita y agiliza consultas para la Red de Oficinas Económicas y Comerciales y los diferentes especialistas de ICEX. En su función de asesorar, lo hace sobre la iniciación a la exportación, la apertura de nuevos mercados, la implantación comercial y productiva, las técnicas de comercio exterior, incluyendo aspectos de transporte, logística, financiación, contratación y fiscalidad, entre otros, sobre los programas de cooperación y financiación multilateral y, finalmente, sobre los mercados electrónicos.

En su tercera función de promocionar, lo hace en torno a los sectores de productos agroalimentarios, bienes de consumo, productos industriales y servicios. Por un lado, los planes sectoriales tienen como objetivo el promocionar la oferta española exportadora en los mercados

exteriores identificándola con garantía de calidad, servicio y continuidad. Se dirigen hacia un sector y participan empresas a él pertenecientes y la Asociación Sectorial. Por otro, los planes macrosectoriales buscan mejorar la imagen conjunta de la oferta española para posicionarla en un segmento de alta calidad, y potencian la eficacia de los planes sectoriales a través de la integración de sus actividades. Y para la realización de dichos planes, el ICEX lleva a cabo estrategias como la asistencia a ferias, misiones directas e inversas, misiones de estudio, campañas de comunicación en medios, campañas de publicidad, difusión de material promocional, actividades de relaciones públicas, investigaciones de mercado, exposiciones temáticas, seminarios y jornadas técnicas, promociones directas (desfiles, degustaciones, etc.) y portales sectoriales. Arias (2008) señala que las ferias en el exterior se clasifican en cuatro tipos:

- Expotecnia: exposición de la industria española en un país.
- Expoconsumo: exposición monográfica española de los sectores de bienes de consumo, servicios y agroalimentarios.
- Pabellones Oficiales: para ferias de carácter sectorial, donde el ICEX asume la convocatoria y organización de la participación española.
- Participaciones agrupadas: para ferias especializadas y a través de Asociaciones sectoriales.

En la fase de iniciación a la exportación, ICEX tiene los programas “Aprendiendo a Exportar” (APEX) y Plan de Iniciación a la Promoción Exterior (PIPE). APEX analiza con cada empresa su potencial exportador y le presta asesoramiento en áreas clave como marca, uso de la tecnología y de Internet, contratación y fiscalidad internacional e innovación y diseño, entre otras, para que pueda abordar los mercados exteriores con éxito. PIPE da apoyo a través de profesionales especializados que colaboran con las empresas en el diseño de su estrategia de internacionalización y apertura de nuevos mercados. Ofrece servicios exclusivos o preferentes adaptados a las necesidades de las nuevas empresas exportadoras en información, promoción comercial, servicios financieros, calidad, idiomas y comunicaciones.

En la fase de implantación comercial y de la marca, ICEX tiene los siguientes programas: Plan de Implantación en el Exterior (PIE), donde se apoya a todas aquellas empresas españolas que lleven a cabo la apertura de una filial comercial en un mercado exterior; Plan de Apoyo a Marcas Españolas (PAME), donde se apoya a las empresas españolas que desarrollen una política activa de promoción de su marca a nivel internacional; Consorcios de Exportación, que es la agrupación de tres o cuatro empresas españolas que deciden aunar esfuerzos para abordar mercados internacionales; Difusión internacional de la innovación empresarial

(industrial), donde se apoya la internacionalización de procesos, productos o servicios innovadores, desarrollados por empresas españolas de sectores industriales, que contribuyan a impulsar la imagen de España en el exterior; Plan Imagen Moda (PIMAMO), donde se apoya la difusión internacional de la moda española a través de las Pymes que se caractericen por calidad, diseño e innovación, y que comercialicen marca española.

Las empresas que persigan una implantación productiva tienen a su disposición el Programa de Identificación y Difusión de Nuevas Iniciativas de Inversión en el Exterior (PIDINVER), el cual identifica proyectos de inversión en diferentes áreas geográficas para las empresas españolas, así como el Programa de Prospección de Inversiones en el Exterior (PROSPINVER), que apoya los viajes de prospección y análisis de proyectos de implantación productiva en el exterior, y el Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión (PAPI), que contribuye al desarrollo de proyectos de inversión productiva en mercados exteriores, mediante la financiación parcial de estudios de viabilidad y de los costes asociados a las etapas de preparación y puesta en marcha del proyecto.

Como programas para proyectos de consultoría e ingeniería están el Acceso a Mercados Multilaterales (PAMU), que ayuda a empresas españolas en su acceso a contratos financiados por las instituciones financieras multilaterales; el Fondo de Ayuda Integral a Proyectos (FAIP), para empresas de ingeniería, consultoría y contratistas de proyectos industriales, y está orientado a apoyar su participación en proyectos y concursos en el exterior; y los Fondos de Consultoría ICEX, con acuerdos con varios bancos multilaterales de desarrollo, mediante los cuales pone a su disposición fondos dirigidos a la contratación de firmas consultoras españolas.

- Instituto de Crédito Oficial (ICO)²²: el Instituto de Crédito Oficial es una entidad pública empresarial, adscrita al Ministerio de Economía y Hacienda a través de la Secretaría de Estado de Economía que tiene consideración de Agencia Financiera del Estado. El ICO trabaja por el crecimiento y la mejora de la distribución de la riqueza nacional y fomenta aquellas actividades económicas que por su trascendencia social, cultural, innovadora o ecológica merezcan una atención preferente, y así, apoya los proyectos de inversión de las empresas españolas, para que sean más competitivas y contribuyan al progreso económico de nuestro país.

²² Página web <http://www.ico.es/web/contenidos/home/home.html> última consulta 10 de agosto de 2013.

- Compañía Española de Financiación al Desarrollo (COFIDES)²³: en su página web se define como una sociedad mercantil estatal creada en 1988 cuyo objeto es facilitar financiación, a medio y largo plazo, a proyectos privados viables de inversión en el exterior en los que exista algún tipo de interés español, para contribuir, con criterios de rentabilidad, tanto al desarrollo de los países receptores de las inversiones como a la internacionalización de la economía y de las empresas españolas. Para cumplir con esta doble finalidad, COFIDES utiliza, por un lado, sus propios recursos para financiar proyectos de inversión en países emergentes o en desarrollo y, por otro, gestiona por cuenta del Estado los fondos FIEX y FONPYME, creados para financiar proyectos de inversión en el exterior con independencia del grado de desarrollo del país destino del proyecto. El Fondo para inversiones en el exterior (FIEX) se destina a inversiones temporales y minoritarias en los fondos propios de las empresas situadas fuera de España. El Fondo para operaciones de inversión en el exterior de la pequeña y mediana empresa (FONPYME) se destina a inversiones temporales y minoritarias en los fondos propios de las Pymes situadas fuera de España. COFIDES puede financiar proyectos de inversión privados y viables que se lleven a cabo en países emergentes o en desarrollo en los que exista interés español, es decir, que el proyecto contribuya a la internacionalización de las empresas españolas o de la economía española. Pueden obtener financiación de COFIDES tanto las empresas mixtas como las filiales de empresas españolas en países elegibles que lleven a cabo un proyecto de creación de una nueva empresa, la compra de una empresa existente o la ampliación de la actividad de la misma. Podrán además recibir el apoyo de COFIDES aquellos promotores que sin ser españoles acometan proyectos de inversión cuyas consecuencias repercutan en beneficio de la internacionalización de la economía española. COFIDES puede financiar cualquier proyecto de inversión en el exterior, siempre y cuando el mismo suponga la incorporación de activos que requieran recursos financieros a medio-largo plazo.

En general, COFIDES no interviene en proyectos de sectores tales como el inmobiliario, defensa o los excluidos por su política medioambiental. En el caso particular de las infraestructuras u otros servicios públicos, COFIDES está en condiciones de financiar este tipo de proyectos siempre y cuando éstos sean gestionados con criterios privados.

Los recursos financieros gestionados por COFIDES no pueden utilizarse para la refinanciación en mejores condiciones de deudas preexistentes. COFIDES exige en todos los casos un nivel suficiente de capitalización en los proyectos que apoya, de modo que la

²³ Página web <http://www.cofides.es/> última consulta 10 de agosto de 2013.

viabilidad técnica o comercial de los mismos no se vea afectada por la escasez de recursos propios.

- CESCE²⁴: ofrece un servicio diseñado para proteger mejor a las empresas contra el riesgo de impago y que le permite tomar riesgos sobre compañías de cualquier sector de actividad. Este innovador Sistema de Gestión Integral del Riesgo proporciona, además de la cobertura del seguro de pago, un servicio eficaz en la prevención de impagos y asesoramiento en la gestión de riesgos, que adelanta el cobro y ayuda a las empresas a recuperar los impagos.

Este despliegue comercial tiene como objetivo estar siempre cerca de las empresas para ofrecer un servicio integral de gestión del riesgo que incluye toda la información estratégica y el mejor asesoramiento sobre la amplia cartera de productos y servicios que CESCE tiene en el mercado, con pólizas que garantizan el cobro de sus operaciones a corto, medio y largo plazo tanto en el mercado interior como en el exterior y adaptadas a las distintas necesidades.

- EXTENDA²⁵: a nivel regional, en la Comunidad Autónoma de Andalucía contamos con la Agencia Andaluza de Promoción Exterior EXTENDA; en su página web se señala que ofrece un amplio abanico de programas y servicios con el objetivo de incrementar el número de empresas andaluzas en proceso de internacionalización, mejorar el posicionamiento internacional de las empresas andaluzas que ya son activas en dicho proceso y aumentar la inversión andaluza en el exterior. Todos los servicios y programas de Extenda se agrupan en 6 grandes áreas:

1. Información: Con Extenda se dispondrá de un servicio individualizado de consultas: por teléfono, e-mail y con asesores on-line en la web. Y también, con la información más completa de un sector determinado, a través de estudios y catálogo sectoriales.
2. Consultoría: Cada empresa es única y se encuentra en una situación distinta a las demás, al abordar su internacionalización. Extenda ofrece sus servicios de consultoría a medida. Un asesoramiento individualizado que ayudará a la empresa a iniciar o consolidar su posicionamiento internacional de forma integral.
3. Promoción: Todas las acciones que propician el contacto directo con clientes potenciales son muy valiosas en la actividad exterior de la empresa. Las ferias, misiones comerciales y promociones en punto de venta son claves para la promoción directa,

²⁴ Página web <http://www.cesce.es/web/sp/> última consulta 10 de agosto de 2013.

²⁵ Página web <http://www.extenda.es/web/opencms/> última consulta 10 de agosto de 2013.

tanto si la empresa se inicia en la exportación, como si ya se encuentra en fases más avanzadas de internacionalización. Además del acceso a todas estas acciones, Extenda ofrece la posibilidad de organizar *showrooms* con espacio para exponer los productos y contactos con importadores, distribuidores, prensa... También dan apoyo para que se pueda participar en aquellas ferias que, a pesar de no encontrarse entre las contempladas por Extenda, sean del interés de la empresa.

4. Formación: Extenda permite capacitar a los técnicos y directores de la empresa con formación avanzada en comercio exterior a través de cursos ofertados por instituciones altamente especializadas (en Andalucía, en distintos países y con servicio de apoyo de formación a instituciones) y cursos a medida, propuestos por la propia empresa. Además, la empresa tendrá acceso a Recursos Humanos Especializados, con experiencia de trabajo internacional a través de becas y de contratos a jóvenes profesionales formados por Extenda.
5. Subvenciones: la Orden de 27 de julio de 2011 recoge las vías de subvención.
6. Financiación: el Gobierno andaluz ha activado un plan de medidas para ayudar a las empresas andaluzas y, especialmente, a aquellas empresas implicadas en actuaciones de internacionalización: facilitando sus inversiones, mejorando su financiación, favoreciendo su liquidez, promoviendo su internacionalización, contribuyendo de este modo a activar nuestra economía. Extenda facilita el acceso a estas nuevas fórmulas de financiación para los proyectos, a través de una serie de instrumentos financieros en condiciones de mercado, de naturaleza retornable.

- Otros: también hay otras Asociaciones que promueven las ventas internacionales a nivel local, como sería el ejemplo de la Unión de Empresarios de la Madera de Córdoba (UNEMAC) que cuenta con una responsable en Comercio Exterior y Comunicación, o como sería el ejemplo de la Asociación provincial para la exportación y desarrollo económico de Córdoba (fromcórdoba)²⁶. Es una organización empresarial intersectorial de carácter asociativo que ha sido constituida para la coordinación, representación, fomento y defensa de los intereses comunes de las empresas, empresarios, empresas asociadas y autónomas de la provincia de Córdoba. El ámbito de actuación de esta Asociación es dicha provincia, sin perjuicio de que pudiese desarrollar actividades en el ámbito profesional multisectorial tanto en el Estado español como internacionalmente. Los objetivos sociales de esta Asociación son los siguientes:

²⁶ Página web <http://www.fromcordoba.com/> última consulta 10 de agosto de 2013

1. Representar, defender y promocionar los intereses legítimos de los asociados de la provincia de Córdoba, con referencia a las actividades económicas y sociales de las mismas, apoyando y fomentando cuantas actividades tiendan al mejor logro de sus fines y potenciando el desarrollo social y económico de la localidad.
2. Representar, defender y promover las acciones necesarias para la promoción de sus productos en el mercado internacional.
3. Fomentar el desarrollo de la actividad de exportación para mejorar la competitividad de los asociados, su fortalecimiento y sostenibilidad con la apertura de nuevos mercados nacionales e internacionales.
4. Mantener relaciones con los Organismos y Entidades Públicas y Privados a nivel nacional, internacional, provincial y local, asesorando y colaborando con ellos en cuanto redunde en beneficio de los asociados y de la sociedad en general.
5. Elevar a los poderes públicos las iniciativas, reclamaciones, y aspiraciones de los asociados cuanto éstas tengan carácter general o afecten a alguna actividad concreta.
6. Fomentar e informar a todos los Órganos de la Administración Nacional, Internacional, Provincial y Local, así como a los/las miembros de esta Asociación de aquellas situaciones que afecten a la economía de las empresas, realizando los adecuados informes y las propuestas. Exigiendo a la Administración Nacional, Internacional, Provincial y Local la realización de actuaciones concretas que tiendan a la solución de la problemática de las empresas y autónomos de la provincia de Córdoba.
7. Fomentar, crear, desarrollar y mantener servicios de carácter permanente o accidental para el interés común de los/las asociados, tales como formación, información, documentación, consultoría, asesoría, gestión, estudios económicos, comerciales, laborales, técnicos, contenciosos, financieros, estadística, etc.
8. Representar a las Entidades Socios en los fines de esta Asociación, defendiendo los intereses comunes ante cualquier Organismo, Jurisdicción e Instancia.
9. Adquirir, poseer, gravar, desgravar, enajenar y administrar toda clase de bienes, muebles e inmuebles, necesarios para su funcionamiento y gestión.
10. Participar en la regularización y perfeccionamiento de la concurrencia de mercado, denunciar la competencia desleal, luchar contra el intrusismo y asumir en instancia previa el arbitraje si procediera, si fuera requerida.
11. Fomentar la colaboración entre los asociados para el mejor desarrollo de la actividad empresarial entre los mismos.
12. Organizar y asistir a conferencias, ferias, coloquios, etc., sobre temas de interés, edición de revistas, boletines y publicaciones en general destinadas a la información y formación de los asociados y a la difusión de la problemática empresarial de la

actividad de la Asociación. Igualmente, potenciar los conocimientos teóricos y técnicos de los jóvenes.

13. Gestión y tramitación de todo tipo de ayudas y subvenciones relacionadas con los fines de la Asociación.
14. En general, cuantas funciones se consideren necesarias o convenientes y redunden en beneficio de sus miembros, subordinando en todo momento, los intereses particulares a los comunes y generales.
15. La negociación colectiva, el planteamiento de conflictos colectivos de trabajo, el diálogo social y la participación institucional en los organismos públicos de las administraciones locales.

En el sector concreto de la madera, a parte de la Confederación de Empresarios Andaluces de la Madera (CEAM), hay otros Organismos especializados, ya con vocación regional, ya con vocación global, que pueden promover la apertura al exterior y son:

- El Centro Tecnológico de la Madera y el Mueble de Andalucía (CITMA)²⁷: es un consorcio con vocación de liderazgo, está instalado en el Parque Empresarial Príncipe Felipe de Lucena, tiene como misión promover el sector del mueble andaluz en el mercado nacional e internacional. El CITMA fue fundado en 2006²⁸, se financia por la Junta de Andalucía, las empresas que participan en proyectos y convocatorias públicas competitivas. Se estructura en cuatro departamentos:

- El departamento de innovación, comunicación y empresa, incide en estudios de marketing, en el desarrollo de las nuevas tecnologías, mejorando la implantación de redes y la comunicación.

²⁷ Página web <http://www.citma.org/> última consulta 10 de agosto de 2013.

²⁸ Sus patronos son A. J. Delgado y Ávila, A. J. Puertas y Molduras, Acel, AEMMCE, Agencia Idea, Asemar, Ayuntamiento de Lucena, Ayuntamiento de Villa del Río, Barnitec Industrial, Cajasur, Ceco, Cocinas Nasa, Cocinas Pino, F. Franco e Hijos, Forma 5, Grupo Nf, Grupos Seys, Hermanos Caro, Industria del Mobiliario Andaluz (IMAN), Industrias Espejo, Jiménez Viso, Macral, Metacriluc, Mobiliario Corbaño, Muebles Francisco Torralbo, Muebles de la Abuela, Muebles Hermanos Huertas, Muebles Moyano, Muebles OB, ND Natura Diseño, Novoplast decoración, Pineda y Ruiz, Polarpan, Ruiz y Sánchez, Talleres Andaluces de Herramientas (TAHESA), Torinco, Unión de Empresarios de la Madera de Córdoba (UNEMAC), Unicaja y Útica del Mueble.

- El departamento de diseño ofrece asesoramiento técnico, servicio de *plotter* (planos), herramientas que permiten la elaboración de bocetos tridimensionales, decoración, grafismo y tecnología de prototipado rápido.
- Área de técnica avanzada y laboratorio técnico donde se hacen pruebas de ensayo y de seguridad, subdividido en puertas de madera, muebles de hogar, cocina y baño, y muebles de oficina.
- Área de investigación aplicada, en el que se han adoptado nuevos modelos empresariales basados en la implantación de sistemas avanzados de gestión empresarial, así como el desarrollo de nuevos materiales inteligentes para dar una mayor resistencia a los muebles.
- El departamento de comercio exterior, en el que se realiza un asesoramiento extendido a todo el proceso exportador y actividades de promoción.

En su página web fija como objetivos elevar la competitividad del sector andaluz de la madera, el mueble y afines. El Centro Tecnológico favorece la presencia internacional de las empresas del sector, así como la cooperación con empresas de otros países, contribuye a difundir la cultura del mueble entre el público general, realiza actividades de promoción e investigación, desarrolla proyectos de implantación tecnológica dentro de las empresas, facilita la obtención de certificaciones, promueve las actividades formativas especializadas y la investigación técnica en todas las áreas de interés del sector.

-Confederación Española de Empresarios de la Madera (Confemadera)²⁹: es la organización empresarial encargada de la representación, promoción y defensa de los intereses profesionales de las asociaciones y federaciones que la integran y, por extensión, del conjunto de empresarios del sector de la madera. Como cúpula del sector, tiene entre sus objetivos el impulso de todas aquellas actividades que promuevan la competitividad y la modernización de esta industria y el fortalecimiento de su prestigio e imagen de cara a afianzar su posición en los mercados nacionales e internacionales. En este sentido destacan las actuaciones en materia de innovación, calidad y medio ambiente, imagen y diseño, alianzas estratégicas, formación e internacionalización.

²⁹ Página web <http://www.confemadera.es/> última consulta 10 de agosto de 2013

- Instituto Tecnológico del mueble, madera, embalaje y afines (AIDIMA)³⁰: esta asociación nacional se constituyó en 1984. Tiene como objeto el aumento de la competitividad en los sectores del mueble, de la madera, del embalaje y transporte y de las industrias afines, en todo aquello que tenga que ver con la calidad, la innovación tecnológica, la formación, la información, la seguridad y el medio ambiente. Además, hace especial énfasis en la mejora de la gestión especialmente en las áreas de diseño, producción, comercialización y el fortalecimiento de la exportación.

-Asociación Nacional de Industriales y Exportadores de Muebles de España (ANIEME)³¹: nace en 1977 con el fin de defender los intereses de las empresas del sector del mueble español y contribuir a potenciar su presencia en los mercados internacionales. Entre sus actividades están los estudios de mercado, las misiones comerciales, los encuentros de agentes, las ferias, así como la celebración de jornadas y seminarios. Además, ANIEME desarrolla distintas acciones vinculadas con la internacionalización del mueble como: envío de boletines estadísticos, gestión de ofertas/demandas, seminarios, difusión y organización de ferias en el extranjero, selección de contactos, consultas de comercio exterior, aranceles, etc. Toda esta actividad se encuentra reforzada por la marca MUEBLE DE ESPAÑA, herramienta promocional creada conjuntamente por ICEX y ANIEME que arropa a las empresas del mueble en su promoción exterior. Se trata de la marca paraguas bajo la que están representadas todas las empresas de ANIEME en el exterior.

- Federación Española de Empresarios e Industrias del Mueble (FEDERMUEBLE)³²: es la organización estatal que aglutina a 22 asociaciones territoriales y subsectoriales de la industria española del mueble. Creada en 1989 con el objetivo de defender y apoyar los intereses de los empresarios del sector, la Federación experimentó un impulso importante de sus actividades a partir de 1996, con vistas a evolucionar al mismo ritmo que lo hacen las circunstancias que determinan a la industria. La finalidad última de FEDERMUEBLE, como patronal del mueble, es cubrir las necesidades de las empresas del sector a través de una serie de servicios y actividades adecuados y de calidad. Igualmente, esta Federación actúa como representante de la industria española del mueble ante todo tipo de organismos públicos y privados, lo que la erige en interlocutor válido ante entidades como CEOE, Comunidades Autónomas, Unión Europea,

³⁰ Página web <http://www.aidima.es/nuevo1024.htm> última consulta 10 de agosto de 2013.

³¹ Página web <http://www.anieme.com/> última consulta 10 de agosto de 2013.

³² Página web <http://www.federmueble.org/> última consulta 10 de agosto de 2013.

Administraciones Públicas, sindicatos, etc. Las respuestas unificadas resultan más eficaces que las individuales, y en un sector atomizado como el del mueble español, transmitir de manera cohesionada sus intereses e inquietudes resulta vital para obtener respuestas eficaces a sus aspiraciones.

Una vez que hemos tratado los Organismos que pueden servir de apoyo en el proceso internacionalizador, se desprende la cuarta hipótesis:

H₄- LOS RECURSOS PÚBLICOS (SUBVENCIONES, ETC.) SON LA PRINCIPAL FUENTE DE FINANCIACIÓN DE LA ACTIVIDAD EXPORTADORA.

4. Consorcios.

Fruto de la importancia de las relaciones en el proceso de internacionalización y, sobre todo, de las ayudas de las distintas Instituciones, son los consorcios de exportación. En efecto, la mayoría de los consorcios tienen un mismo origen, que no es otro que el amparo de un programa público. Se trata de la unión de varias empresas con intención de formar una entidad con personalidad jurídica de propiedad conjunta, para desarrollar y coordinar la acción exportadora (López Navarro, 2001). También definido como acuerdo de cooperación horizontal (es decir, compuesto por un grupo de empresas situadas a un mismo nivel), constituido para facilitar el comercio internacional y posibilitar la obtención de beneficios en las relaciones verticales con los canales de distribución (Reve, 1990 y 1992). Este concepto hay que distinguirlo del de alianza estratégica, que es el acuerdo de colaboración de empresas para emprender en coordinación las actividades precisas para conseguir un objetivo, conservando las partes sus órganos de gobierno. Siguiendo esto, el consorcio de exportación sería un tipo de alianza estratégica con el fin de desarrollar los mercados exteriores (Renart, 1999). Y a su vez, un tipo concreto de consorcio son los consorcios de exportación enfocados (Cexen), cuyas características se indican en el cuadro 14:

Cuadro 14: Características de un consorcio de exportación enfocado.

- Tener menos de 10 empresas socio
- Las empresas-socio son independientes entre sí, es decir, que no existen posiciones accionariales de dominio de unas empresas sobre otras, ni socios significativos comunes
- Las empresas-socio comercializan productos o servicios diferenciados (es decir, no genéricos)
- Las empresas-socio tienen una importancia similar, es decir, que ninguna de ellas tiene una posición dominante en el consorcio
- Las empresas-socio adquieren un grado de compromiso comercial, económico y social relativamente elevado
- Las empresas-socio aceptan diseñar y poner en práctica una estrategia comercial de exportación común que incluye la consecución de objetivos de venta, y no sólo de promoción comercial
- Un Cexen tiene un período de duración indeterminado en el momento de su constitución formal
- Un Cexen puede ser en origen o en destino
- Un Cexen es una alianza horizontal, es decir, que no hay relaciones significativas de tipo proveedor-cliente entre las empresas-socio

Fuente: Renart (1998)

Martínez Carazo (2003) se plantea dos proposiciones: la primera es si el proceso de internacionalización en las empresas de un consorcio es más rápido, y la segunda si los factores internos y externos influyen en la elección de los consorcios de exportación para la internacionalización empresarial. En lo que a la primera proposición concierne, en el consorcio de exportación de fabricantes de materiales eléctricos estudiado, estos autores indican que en 4 años de experiencia este consorcio logró gran implantación internacional en más de cien países. Con respecto a la segunda, los factores internos de las empresas socio son determinantes en la creación y el éxito del consorcio y los factores externos tienen influencia cuando se opta por formar parte de un consorcio como alianza estratégica de apertura a mercados extranjeros.

López Navarro (2001a) clasifica los consorcios en tres modelos: consorcios en origen, consorcios en destino y consorcios en origen-destino. Los primeros son los que forman una figura comercial exportadora en el país en el que se localizan las empresas socio a modo de departamento de exportación común. En los consorcios en destino se crea una filial de ventas en un país distinto al de ubicación de las empresas socio. Los consorcios en origen-destino crean igualmente una figura comercial en el país de ubicación de las empresas socio, la cual desarrolla actividades de inversión comercial en destino, como pueden ser delegaciones comerciales o subsidiarias de ventas. Otra clasificación sería multisectorial genérico (empresas de un mismo área geográfica de sectores y productos distintos), monosectorial genérico (empresas de mismo sector y productos relacionados), multisectorial complementario (empresas de diferentes sectores que ofrecen de forma agrupada un producto final o hay interrelación entre líneas diversas de productos), monosectorial especializado (empresas de un mismo sector con productos distintos y complementarios) (Lanzara et al. 1991 en Camisón y López, 1999).

Las motivaciones que pueden llevar a una empresa a formar parte de un consorcio son esencialmente por razones estratégicas, con la exportación agrupada se dispone de una mayor cantidad de recursos y capacidades, con esto se facilita la superación de riesgos y la adaptación a un entorno cambiante, adquiriéndose flexibilidad. Además, se pueden obtener beneficios relativos a economías en costes asociadas al tamaño con el uso de los mismos canales de distribución. Si se trata de productos complementarios se puede ofrecer una gama de productos amplia que permita responder a las diferentes necesidades de clientes, mientras que si son productos no complementarios, lo que se persigue con la exportación agrupada vía consorcio es poder responder a grandes volúmenes de pedido (López Navarro, 2001a). Asimismo, al disponer de más recursos bajo el consorcio, se propician las relaciones de interdependencia. Si el tamaño de la empresa y/o el volumen de sus negocios exteriores no basta para explotar las economías del proceso exportador, el consorcio se constituye como alternativa más eficiente. López Navarro (2002: 18, 19) señala: “Básicamente, son las indivisibilidades derivadas de la presencia de economías de escala o de alcance, que implican renunciar a la eficiencia derivada de la especialización, las que justifican el recurso a la exportación agrupada —consorcios de exportación— frente a la internalización en la empresa de la totalidad de las tareas vinculadas a la actividad exportadora (Hennart, 1988). [...] De hecho, el primer argumento que desincentiva la integración plena reside en que las empresas con bajos volúmenes de exportación y una gama limitada de productos son incapaces de explotar las economías de escala en el desarrollo de las operaciones de distribución. Las economías a las que nos estamos refiriendo son aquellas inherentes a los intermediarios del canal, es decir, las derivadas de la manipulación de los productos de muchas empresas fabricantes, logrando así unos costes unitarios en aquellas

actividades ligadas a la comercialización de una sola línea de producto inferiores a los accesibles a un fabricante individual —economías de escala—, así como las ventajas derivadas de la oferta de una gama de productos más amplia en el marco de una misma estructura comercial —economías de alcance— [...] Esta fórmula cooperativa, como modalidad intermedia de integración, se justifica en situaciones donde ni el pleno recurso al mercado —a través de intermediarios—, ni la completa internalización de la actividad exportadora, constituyen alternativas eficientes. Concretamente, cuanto mayor sea la necesidad de efectuar inversiones en activos específicos en la relación empresa exportadora-intermediario, y/o mayor sea la incertidumbre en la que se desarrolle dicha actividad, condiciones ambas que incrementan la probabilidad de aparición de comportamientos oportunistas post-contractuales, se hace preferible el recurso a la internalización o a la utilización de modalidades intermedias de asignación de recursos, frente a la opción que supone la total externalización de las actividades asociadas a la actividad exportadora. Sin embargo, la internalización de las actividades puede resultar una opción ineficiente ante la presencia de indivisibilidades, derivadas de las economías de costes —economías de escala y economías de alcance— inherentes a los intermediarios del canal, circunstancia que acentúa la conveniencia de las modalidades intermedias.”

Renart (1999) considera las motivaciones de las empresas para conformar un consorcio, como una mezcla de:

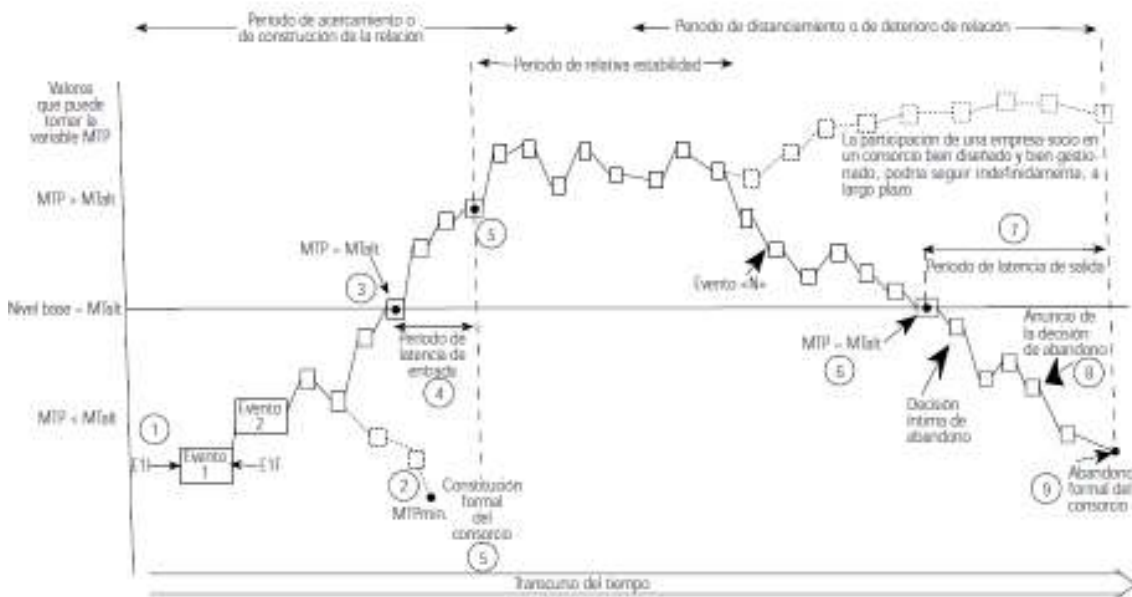
- Motivaciones extrínsecas (recompensas materiales): son los beneficios esperados con el esfuerzo exportador realizado. La mayoría son de tipo económico y engloban las expectativas de aumentar las ventas internacionales, mayor rentabilidad, mayor diversificación del riesgo comercial, amortiguar la estacionalidad de las ventas, o conseguir subvenciones del ICEX. Pero también hay motivaciones relativas a disponer de una gama de productos combinados más amplia, exportar más rápidamente y con menos riesgo.
- Motivaciones intrínsecas (aprendizaje): es importante que la empresa aprenda a exportar y mejore sus conocimientos en comercio exterior. El comercio exterior es una actividad que se maneja con su puesta en práctica y la acumulación de experiencias. Además, un consorcio puede tener un funcionamiento durante un tiempo determinado, por lo que la empresa en un futuro tendrá que exportar por sí sola, siendo imprescindible que haya aprendido cómo hacerlo. Incluso se puede adquirir un aprendizaje en temas distintos a los de comercio exterior sobre la forma de actuación en los negocios de las otras empresas socio, y aprender a participar en redes de negocio.

- Motivaciones trascendentes (consecuencias para terceros de sus decisiones): se refiere al conjunto de virtudes morales del decisor, y en los trabajadores de la empresa y del consorcio. Estas motivaciones conducen a tener en cuenta la calidad ética de las decisiones que se toman en el consorcio.

Renart (2000) estudia el ciclo de participación de una empresa socio en un consorcio de exportación enfocado (figura 11). El período de gestación de un consorcio suele durar entre 6 meses y 2 años, en España la media de tiempo funcionando de los consorcios es entre 6 y 10 años. La variable MTP es la motivación total de pertenecer al consorcio (medida por el cúmulo de motivación extrínseca, intrínseca y trascendente, o también medida por la teoría de las expectativas³³). En definitiva, es lo que atrae al empresario socio de un consorcio a seguir participando en éste. La variable MTalt es la motivación total alternativa, se trata de las posibilidades que un empresario puede tener para actuar en otras actividades distintas a la de pertenecer a un consorcio de exportación, o también existe la alternativa de no exportar. Es el valor más elevado de motivación de la empresa socio para realizar cualquier actividad distinta a la de unirse al consorcio. También, este autor indica que existen eventos o incidentes que modifican el valor de la variable MTP y MTalt.

³³ Esta teoría creada por Vroom (1964) se basa en que el nivel de motivación depende del valor de la recompensa y la posibilidad de conseguirla. El esfuerzo a realizar necesario para un alto desempeño, para una alta motivación, está en relación con la posibilidad de lograr dicho alto desempeño y con la recompensa que ello trae aparejada.

Figura 11: El ciclo de participación de una empresa-socio en un consorcio de exportación enfocado.



Fuente: Renart (2000)

El punto 1 de la figura 11 corresponde al contacto inicial establecido entre un directivo de una empresa que cuenta con las características para formar parte de un consorcio y el promotor de éste. Debido al “miedo a lo desconocido”, la empresa se encuentra más atraída por cualquier otra alternativa, siendo $MTP < MTalt$. Si se produce un primer evento, la MTP aumentaría, aunque probablemente no lo suficiente como para modificar $MTP < MTalt$. Si la potencial empresa-socio continúa en su interés por valorar la posibilidad de entrar a formar parte de un consorcio, tendrán lugar una serie de eventos positivos (que aumentarán el nivel de MTP) o negativos (disminuyen la MTP hasta el extremo de $MTPmin$, señalado en el punto 2, en el que la empresa renunciaría). Si los eventos positivos superan a los negativos, llegará el momento en el que $MTP = MTalt$ (punto 3) y será cuando la prolongación de secuencias de eventos positivos lleve a $MTP > MTalt$, donde la empresa entra en el período de latencia de entrada, representado en la figura 11 con el punto 4. Este germen de eventos positivos finalizará con la constitución del consorcio (punto 5) de la empresa socio y poco a poco, las empresas que lo conforman se irán conociendo y formando relaciones, este primer período se conoce como de acercamiento o de construcción de la relación. Esta fase precede a la siguiente de relativa estabilidad de la motivación total, donde el consorcio entra en una rutina de funcionamiento y ya tiene pedidos que atender. Generalmente, la práctica muestra que los consorcios tienen una vida limitada, de

forma gradual las empresas socio ven disminuido su MTP en el período de distanciamiento o de deterioro de la relación, van produciéndose eventos que retroceden su nivel de motivación, volviendo a $MTP=MT_{alt}$ (punto 6), si persiste la tendencia a la baja en el valor de la MTP, la empresa socio se verá envuelta en la fase de latencia de salida (punto 7), hasta llegar el momento en que se hace pública la decisión de desligarse del consorcio (punto 8) y el abandono formal del consorcio (punto 9).

Como decisión totalmente voluntaria que es, la empresa sopesará si le compensa realizar una agrupación para desarrollar su apertura a otros mercados o si prefiere mantener su independencia e individualismo. El protagonista en este momento es el conocido como promotor, que es la persona que tiene la idea de hacer el consorcio y actuará también como conciliador de posiciones.

En el inicio de una alianza de este tipo deberán tomarse numerosas decisiones que van a afectar durante toda la vida útil del consorcio. Las primeras decisiones versarán sobre las normas que van a regir el funcionamiento del grupo y el rol que tendrá cada componente. Si bien, hay una decisión más primaria y aún más fundamental, es la elección de las empresas que van a formar el consorcio. Se deberá reflexionar sobre:

- La conveniencia de empresas de distintos sectores o, por el contrario, sectores similares o complementarios.
- Si las empresas deben tener parecido tamaño.
- Si las empresas deben tener un nivel tecnológico parecido.
- Si las empresas deben tener un nivel de facturación parecido.

Como vemos, son muchas las cuestiones a debatir justo en el principio de la creación, es altamente recomendable dedicar un tiempo largo a intentar buscar una respuesta a estos interrogantes, ya que será el sustento del consorcio mientras dure su funcionamiento. Cada empresa tiene que tener la sensación de que la participación de las otras empresas le favorece, esto es muy difícil si no hay un agente externo con autoridad reconocida que actúe a modo de árbitro. En el momento en el que esta decisión delicada se deja en manos de un tercero con un punto de vista objetivo se evitarán multitud de inconveniencias. López Navarro (2001) cita las características que tienen que presentar los socios de un consorcio:

- Compromiso y capacidades en relación con la actividad exportadora: las empresas del consorcio deben estar en niveles equivalentes de

internacionalización, y así, deben de disponer de un conocimiento similar con respecto al comercio exterior. En los primeros pasos del proceso de internacionalización es muy frecuente tener una visión distorsionada del alcance de este proceso y no se es consciente del valor de las alianzas en la internacionalización, mentalidad ya superada por aquellas otras empresas que cuentan con algunas ventas internacionales. Además, si se incluyera en un consorcio una empresa que nunca ha exportado antes, se corre el riesgo de que otras empresas más avanzadas se quejen. Cuando las empresas del consorcio cuenten ya con alguna experiencia internacional, tendrán un mayor compromiso, lo que lleva aparejado la necesidad de mayores recursos para desarrollar una estrategia exportadora.

- Compatibilidad entre los productos: la importancia de este asunto viene dada por las sinergias que pueden anticipar la elección de los productos a comercializar en el consorcio. Lo recomendado con mayor frecuencia es optar por productos complementarios, en el sector del mueble podríamos hablar de muebles, tapizados, decoración o iluminación. Evitar empresas competidoras socias en un mismo consorcio es fundamental cuando se trate de productos indiferenciados, si no es tal el caso, la viabilidad del consorcio también es posible, pero siempre que previamente se acuerden unas pautas sobre los mecanismos de asignación de pedidos, algunas pueden ser el reparto meramente proporcional en función de variables como el capital aportado, o rotar los pedidos si éstos no alcanzan ingentes cuantías.
- Compatibilidad organizativa: para que todas las empresas socio del consorcio se sientan más identificadas con éste, todas deberán de tener una compatibilidad entre los intereses y objetivos de cada empresa y los del consorcio, esto también será más difícil cuando las empresas sean de características muy distintas. La importancia de la delimitación de los objetivos viene dada porque será a partir de su consecución, que las empresas socio midan el grado de satisfacción derivado de la participación en el consorcio³⁴.

³⁴ Renart (1999) añade que la cantidad y calidad de objetivos a perseguir influye directamente en la valoración llegado el fin del consorcio y en las motivaciones de la empresa socio. En este sentido, una empresa socio obtendrá mejores resultados si sus directivos tienen variadas motivaciones, es decir, son conscientes que optimizarán sus resultados si actúan con alto nivel de calidad motivacional, entendida como la sensibilidad hacia los motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes.

Hay aspectos claves a consensuar (cuadro 15) relativos a la estrategia exportadora y a la cooperación entre socios. Es preciso subrayar la importancia de algunas cuestiones concretas, como es la normativa que rija la actividad del consorcio, ésta deberá tener carácter formal y estar bien delimitada.

Ante la dificultad para una persona de compatibilizar un puesto directivo en un consorcio con su puesto en su empresa, ante el requerimiento de dedicación de tiempo, reducir tensiones por la disparidad de beneficios obtenidos en las empresas socio, así como por la dificultad de coordinar y corregir los esfuerzos de varias empresas, es a menudo aconsejable que esta figura provenga de un Organismo como puede ser la Cámara de Comercio, aunque esto no imposibilita la viabilidad del consorcio cuando su directivo sea un profesional proveniente de la empresa privada.

Cuadro 15: Aspectos a considerar al negociar el contrato en un consorcio de exportación.

1. Funciones del consorcio	¿De qué actividades concretas de comercio exterior va a encargarse el consorcio?
2. Forma jurídica	¿Es conveniente la constitución de un ente con personalidad jurídica? Se habla de grupo de exportación cuando no se crea una nueva sociedad con personalidad jurídica propia y de consorcio de exportación cuando sí se crea ésta, lo que suele atraer un mayor grado de compromiso
3. Capital a aportar por cada uno de los socios	¿Es gratuito o por el contrario existe una cuota de socio? Y en este caso, ¿cómo fijar la cuantía? ¿Qué mecanismo de cálculo de la cuota es más equitativo? ¿Qué frecuencia tiene la cuota? El modelo de financiación podrá ser fijo (cuota periódica), totalmente variable (comisiones sobre ventas) o mixta (mezcla de las dos modalidades anteriores). Habitualmente, en las primeras fases del consorcio se establece una financiación fija, para promover relaciones cooperativas entre las empresas socio del consorcio recién fundado. Cuando aumenta el volumen de ventas, se constituyen modelos de financiación variable para equiparar las aportaciones de las empresas con el beneficio obtenido
4. Relaciones de exclusividad empresas - consorcio	¿Qué obligaciones han de cumplir las empresas socio?
5. Período mínimo de adhesión al grupo	¿Qué período de permanencia han de mantener las empresas socio?
6. Mecanismos para la resolución de conflictos	¿Quién va a tener la potestad para arbitrar los problemas entre empresas socio?
7. Penalizaciones por actuaciones incorrectas	¿Qué repercusiones harán frente las empresas con un comportamiento negativo para el

	consorcio?
8. Condiciones para la incorporación de nuevos socios	¿Cuáles son los requisitos futuros para convertirse en empresa socio?
9. Motivos que conducen a la pérdida de la condición de socio	¿Qué actuaciones conllevan la expulsión del consorcio?
10. Procedimientos para la disolución del consorcio y la distribución de los activos	¿Tendrá el consorcio fecha de caducidad? Y llegado tal momento, ¿cómo será el reparto de activos?
11. Mecanismos de asignación de pedidos en el caso de consorcios de productos indiferenciados	¿En qué orden atenderán las empresas los pedidos?
12. Procedimientos para la toma de decisiones	¿Cómo se acordarán las distintas decisiones a efectuar durante el funcionamiento del consorcio?
13. Delimitación de la estructura organizativa del consorcio	¿Qué jerarquía y dictámenes guiarán el consorcio?
14. Composición y responsabilidades del consejo de administración	¿Qué funciones son las de la cúpula directiva del consorcio?
15. Autonomía del gerente	Responsabilidades y tareas del gerente del consorcio. Compatibilidad con su empresa particular. El gerente habrá de detentar capacidades inherentes a un buen líder (empatía, liderazgo, flexibilidad...) y aquellas otras específicas de un director de exportación (idiomas, experiencia previa en exportación, conocimiento de estrategias internacionales...)
16. Personal del consorcio	Responsabilidades y tareas de las empresas socio
17. Mercados de actuación y clientes objetivo	¿A qué mercados se quiere llegar con el consorcio? ¿En qué orden?
18. Canales de distribución	¿Por qué vías se conquistarán los distintos mercados destino?
19. Política de precios, descuentos y comisiones	¿Es conveniente la homogeneización de precios, descuentos y comisiones? Con

	<p>productos indiferenciados lo más frecuente es que sea el consorcio el que fije una política común de precios y con productos de escasa complementariedad se dejará esta determinación en manos de la empresa. No obstante, también cabe que inicialmente sean las empresas las que determinen estos valores, y posteriormente, en lo que respecta a consorcio se homogeneice el precio.</p>
20. Política de promociones	¿Se realizarán actividades de promoción?
21. Estrategia de marca	¿Cada empresa exportará con su marca o va a existir una marca propia del consorcio? Con productos indiferenciados o complementarios se recomienda que las empresas socio exporten con la marca común del consorcio, y para productos de escasa complementariedad que cada empresa exporte con su marca individual
22. Gama de productos	Productos a ofrecer en función del mercado concreto
23. Estándares de calidad y plazos de entrega	Fijación de límites de calidad y límites temporales para atender un pedido y su recepción por el cliente.
24. Elaboración de un plan de actuación exterior	¿Qué estrategia y estudios de análisis se realizarán? ¿Se debe de hacer individualmente de cada mercado extranjero o de todos en general?
25. Dotación de medios	¿Qué medios se van a necesitar para la puesta en marcha del consorcio y cómo se van a obtener?

Fuente: Elaboración propia a partir de López Navarro (2001)

La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)³⁵ ofrece un ejemplo de la que puede servir de plantilla para la elaboración del estatuto del consorcio de exportación.

Definidas ya las “reglas del juego” y asentada una gran cohesión interna entre empresas socio, sólo queda que el consorcio empiece a entrar en funcionamiento y realizar las oportunas actualizaciones con el transcurso del tiempo de las bases de la cooperación. Los resultados a los que se lleguen con el consorcio van a depender en gran parte del tiempo de funcionamiento de éste, generalmente los resultados de la actividad exportadora suelen obtenerse a medio y largo plazo (López Navarro, 2001a).

De la exposición hasta aquí realizada acerca de los consorcios, obtenemos la quinta de las hipótesis:

H₅- EL PORCENTAJE DE VENTAS EN EL EXTERIOR AUMENTA EN LAS EMPRESAS QUE FORMAN PARTE DE UN CONSORCIO.

5. Relaciones con intermediarios y elección de canal.

Como apunta López Navarro (2002), el punto clave de la estrategia exportadora es la decisión de la vía de entrada a utilizar, como forma para servir sus productos a los mercados objetivos, es decir, sencillamente elegir entre la exportación directa o la exportación indirecta, dando cabida en ésta última a los intermediarios comerciales. La elección de una u otra modalidad va a depender del grado de control que la empresa quiera tener sobre las actividades exportadoras. Hay tres modos de exportación indirecta: sociedades de comercio exterior³⁶, venta a agentes compradores de empresas en otros países y el empleo de la red de ventas de otra

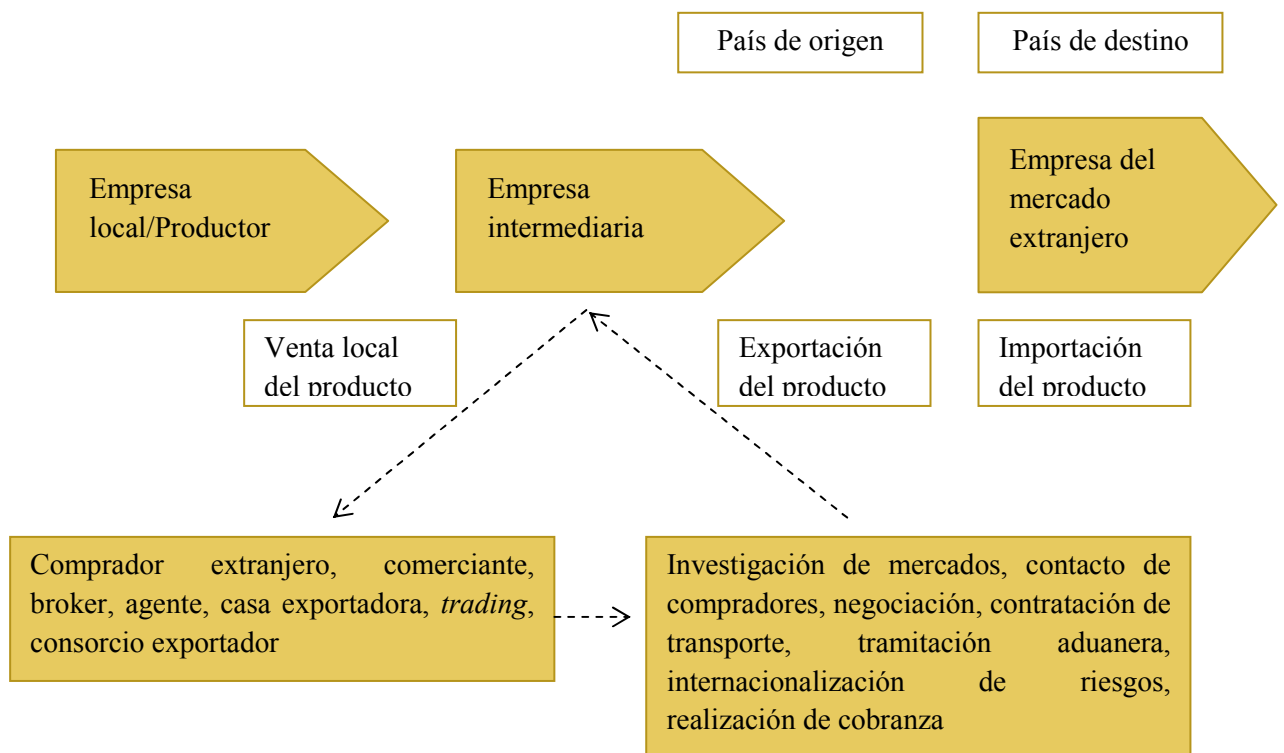
³⁵ Página web http://www.unido.org/fileadmin/import/48933_Annex1sp.pdf última consulta 25 de noviembre de 2010.

³⁶ Sería el caso de las empresas de *trading*, especialistas en mercados extranjeros concretos, conocen bien el mercado y las necesidades de sus consumidores. Ofrecen información de calidad y servicios completos de las actividades de exportación. Su función es la de encontrar compradores de productos concretos, una vez que confirman la rentabilidad del producto, la empresa de *trading* se encarga de toda la comercialización (Munuera y Rodríguez, 2007).

empresa o *piggy-back*. La exportación indirecta presenta la ventaja de su simplicidad, porque en ella la empresa no precisa de conocimientos previos en esta temática y el compromiso de recursos es bajo, pero en contraposición, la empresa se queda con un mínimo margen de maniobra sobre la venta de sus productos en el exterior. Hay que tener presente que cuando se actúa con intermediarios, la empresa tiene que ceder tiempo y dinero en formarles sobre la forma de vender sus productos. Una vez que el intermediario tiene muchos conocimientos específicos hay más probabilidad de que éste los use de forma oportunista y para su bien propio, ya que cambiar de intermediario a la empresa le supone un nuevo coste. Para este autor, cuanto mayor sean las inversiones requeridas y el grado de incertidumbre de la relación, más conveniente será tener una exportación directa, donde sea la empresa la que se encargue de la comercialización en el extranjero.

En la siguiente figura 12 se detalla el funcionamiento de la exportación indirecta.

Figura 12: La exportación indirecta.



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú (2009)

Li (2010) resume las aportaciones de varios autores en la diferenciación entre las dos modalidades (cuadro 16). Root (1964) especifica que la determinación de una exportación directa o indirecta es por la ubicación del agente o distribuidor, si se encuentra en el mismo país que el productor se considera distribución indirecta, si está en el país del comprador es distribución directa. Lilien (1979) atiende a la participación en el capital de la empresa. Anderson y Coughlan (1987) definieron la distribución mediante un canal de distribución propio de la empresa como canal integrado, y la contratación de la distribución a una organización tercera como independiente. John y Weitz (1988) hicieron la clasificación considerando quién tenía el derecho a reclamar los beneficios residuales. Albaum *et al.* (1989) siguieron la línea de Root (1964), y Klein y Roth (1993) propusieron cuatro tipos de acuerdos de canales internacionales.

Cuadro 16: Diferencias entre la estructura de canal directo e indirecto.

Autor	Dimensión	Canal indirecto	Canal directo
Root (1964)	Ubicación del agente o distribuidor	Ubicado en el país del productor	Ubicado en el país del comprador
Lilien (1979)	La participación en el capital de la empresa se mantiene por organizaciones de distribución	Superior al 50%	Mayoría en propiedad (>50 %)
Anderson y Coughlan (1987)	Quién desarrolla el marketing y funciones de distribución	Distribución contratada a una organización independiente	Distribución mediante el canal de distribución perteneciente a la empresa
John y Weitz (1988)	Quién reclama los beneficios residuales	Únicamente el fabricante no puede reclamar los beneficios residuales	Solamente el fabricante puede reclamar los beneficios residuales
Albaum, <i>et al.</i> (1989)	Ubicación del agente o distribuidor	Los exportadores usan organizaciones independientes localizadas en el país del productor	Los exportadores venden directamente a un importador o a un comprador localizados en un mercado extranjero
Klein y Roth (1993)	Grado de integración vertical (compromiso)	Modo mercado, modo intermedio, modo jerárquico (doméstico y extranjero). (Mayor integración vertical y compromiso)	

Fuente: Li (2010)

Asimismo, este autor ofrece un *framework* del grado de integración del canal, donde las variables son:

1. Perspectiva del coste de producción
2. Análisis del coste de transacción
3. Proceso de internacionalización
4. Consideraciones de la estrategia global
5. Capacidad organizacional
6. Factores del producto
7. Características del encargado de la toma de decisiones

En los canales de relación dos de los aspectos más estudiados son la confianza y la dependencia mutua. La confianza encierra compañerismo, seguridad en las actuaciones de la otra parte, honestidad en las negociaciones, así como coordinación y colaboración. Es por esto por lo que la confianza se valora tanto en el establecimiento de una relación, con este valor se reduce al máximo la incertidumbre de caer en un posible oportunismo, donde una parte actúe de forma desleal en beneficio únicamente propio. La confianza descansa sobre las relaciones personales y la tenencia de experiencias positivas. En cuanto a la interdependencia, sus factores más relevantes son la posición en la relación y la posesión de herramientas de marketing específicas de un país concreto.

La exportación indirecta, también llamada venta subcontratada, es especialmente aconsejable para Pymes que no dispongan de los recursos suficientes para construir su canal de distribución propio, porque es el distribuidor el que revende las mercancías a través de canales de distribución dentro de sus mercados, permitiendo que el productor se centre en la fabricación. De forma sencilla el cuadro 17 muestra los beneficios y los inconvenientes de esta modalidad.

Cuadro 17: Ventajas e inconvenientes de la exportación indirecta.

Ventajas	Inconvenientes
Puede ser el paso previo a una posterior exportación directa	Rentabilidad menor, porque gran parte del valor añadido es para los intermediarios
No son necesarios conocimientos específicos	Menor grado de control
No es necesario gran compromiso de recursos	Posibilidad de futuros comportamientos oportunistas de los intermediarios
Menor riesgo → Mayor flexibilidad financiera	No hay posibilidad de que la empresa pueda evaluar el potencial exportador, ya que desconoce los mercados en los que se están vendiendo sus productos

Fuente: Elaboración propia

En el trabajo de Losada *et al.* (2006) se estudia la influencia sobre el rendimiento exportador de las relaciones entre las empresas exportadoras y sus representantes en los mercados extranjeros. La fijación de las normas que van a regir tal relación viene dada por las normas relacionales, que presentan la peculiaridad de estar basadas en las expectativa de intereses mutuos, cada parte tendrá en mente cuál sería el comportamiento ideal de la otra parte inmersa en la relación. Este factor presenta la complejidad añadida de tratar de conciliar estos comportamientos ideales mentales con personas que muy probablemente sean de distintas culturas. Losada *et al.* (2006a) recopilan los estudios anteriores en este asunto y se sustraen como conclusiones que el éxito en el comercio exterior empresarial va a depender en un gran porcentaje en las relaciones establecidas con los representantes legales exteriores, las cuales vendrán enmarcadas por factores situacionales y con un contenido basado en la solidaridad o cooperación (como creencia de que es la actividad conjunta la que reportará beneficios mutuos), intercambio de información (como comunicación bilateral para el desarrollo de actividades) y flexibilidad (como adaptación a los cambios del entorno y a las condiciones concretas de los socios). En su trabajo analizan empresas exportadoras ubicadas en Galicia y como conclusiones resaltan que la cooperación, flexibilidad y el trasvase de información entre empresa y representante es un determinante esencial de los beneficios obtenidos con las ventas en el extranjero. Además, la dependencia del exportador con sus distribuidores no incide siempre en su relación, sobre todo cuando está regida por un marco normativo claro.

Finalmente, se tratará el caso de las agencias de transporte, que por ser el sector del mueble el objeto en esta tesis, adquieren gran protagonismo. Aunque son muy escasos los artículos que tratan esta cuestión dentro del comercio exterior, prevemos que seguirán una línea ascendente, debido a la mayor apertura de las empresas, al mayor coste del transporte, la problemática de los seguros, así como la posibilidad de economías de escala con el transporte con el uso de contenedores. La importancia del transporte se deriva de los siguientes hechos:

- Hasta el producto de más calidad, se vuelve fraude si en la entrega el cliente lo recibe dañado.
- Con una actuación diligente muchos de los menoscabos de la mercancía pueden evitarse.
- Ningún consumidor está dispuesto a aceptar productos menoscabados.
- Ningún consumidor volverá a adquirir los productos de una empresa que le llegaron defectuosos, haciendo imposible la lealtad a la empresa y perjudicando la imagen de la compañía. Además, una vez perjudicada ésta imagen, es muy difícil recuperarla y volver a la reputación que se tenía en el momento anterior.
- Es muy difícil competir en el mercado internacional de forma efectiva si no se sabe salvar el obstáculo del traslado de los productos.
- El ahorro de tiempo y dinero que hubiera que haber empleado en el seguimiento, la localización y la declaración de bienes perdidos, dañados o robados contribuye a un mejor resultado final.
- Puede suponer un alto coste a asumir. A veces el coste del transporte es superior a los aranceles; en el caso de los países en desarrollo este coste es en promedio un 70% mayor que en los países desarrollados. Este montante actúa a modo de inhibidor del comercio y de los beneficios de la liberalización del comercio (Informe sobre el Comercio Mundial, 2004³⁷).
- Aquel país con menor coste de transporte poseerá una ventaja absoluta, que repercutirá en el volumen y la composición del comercio (Informe sobre el Comercio Mundial, 2004).

³⁷ Página web http://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/anrep_s/wtr04_2b_s.pdf última consulta 22 de noviembre de 2010.

Esta materia ha sido sometida a regulación, el Ministerio de Fomento español³⁸ ha establecido con respecto al transporte internacional de mercancías: “Los transportes internacionales se clasifican en liberalizados y sujetos a autorización:

- Transportes internacionales liberalizados: son aquellos que, en virtud de lo previsto en los convenios o tratados internacionales o en las normas propias de las organizaciones internacionales de las que España es miembro, pueden ser realizados por los transportistas españoles sin necesidad de proveerse previamente de una autorización específica que habilite para su realización, bastando para ello la habilitación genérica que prevé la normativa vigente. Dicha habilitación genérica vendrá dada por la inscripción en la Subsección de Empresas de Transporte Internacional de Mercancías del Registro General de Transportistas y de Empresas de Actividades Auxiliares y Complementarias del Transporte (en adelante, RETIM) o por la titularidad de la correspondiente autorización administrativa.

- Transportes internacionales sujetos a autorización: son aquellos que, en virtud de lo previsto en los convenios o tratados internacionales suscritos por España o en las normas propias de las organizaciones internacionales de las que España es miembro, sólo pueden ser realizados por los transportistas españoles que hayan obtenido previamente una autorización específica que habilite para su realización.

En función de su origen, las autorizaciones específicas de transporte internacional se clasifican en bilaterales y multilaterales

- Autorizaciones multilaterales: son autorizaciones de organizaciones internacionales de las que España es miembro cuya distribución u otorgamiento le viene encomendado a la Administración española en virtud de las normas emanadas de la organización internacional de que se trate, y habilitan para realizar transporte hacia y desde cualquiera de los Estados miembros de dicha organización, o en tránsito a través de los mismos. España dispone de dos tipos: Licencia Comunitaria y Autorizaciones de la Conferencia Europea de Ministros de Transportes (CEMT).

- Autorizaciones bilaterales: son autorizaciones extranjeras cuya distribución u otorgamiento le ha sido encomendado a la Administración española a través del correspondiente convenio con el Estado extranjero de que se trate, y habilitan al

³⁸ Página web

http://www.fomento.es/MFOM/LANG_CASTELLANO/DIRECCIONES_GENERALES/TRANSPORTE_POR_CARRETERA/MERCANCIAS/ última consulta 7 de septiembre de 2013.

transportista español a realizar transporte a dicho Estado y desde dicho Estado, o en tránsito a través del mismo.”

El transporte puede quedar resuelto de varias formas: que la empresa tenga un servicio de transporte propio, que subcontrate o que sea a cargo del cliente. La primera forma se reduce a muy pocos casos ya que es muy costoso para la empresa y sólo sería razonable de plantear esta infraestructura cuando el porcentaje de exportación en la facturación de la empresa sea muy elevado. Otras empresas que inician su desarrollo exportador optan porque sea el cliente el que se haga cargo de este asunto logístico. Y otras optan por subcontratar este servicio, esta subcontratación se espera continúe incrementando tendiendo a la subcontratación de servicios logísticos integrales (Ferrer, 2000). A la hora de la elección de un transportista se atiende de forma especial al precio y al servicio ofrecido, es decir, la frecuencia con la que se realiza la ruta extranjera y que se facilite el seguimiento de los envíos. Lampón (2004) ordena los criterios de selección de transportistas de forma creciente, resultando lo siguiente: tarifas, frecuencia de rutas, red de agencias propias, dirigirse a todos los países, imagen, certificación de calidad, número de manipuladores, posibilidad de otros medios distintos a carretera y asistencia de servicios urgentes. En general, se percibe el precio del transporte demasiado alto, necesitando tomar medidas para optimizarlo, algunas de ellas son los acuerdos estables con los cargadores, la creación de centrales de comercialización para la reducción de kilómetros en vacío y la creación de centrales de compra para obtener descuentos en la adquisición de bienes y servicios (Lampón 2004). Cabe resaltar la complejidad en la negociación de tarifas con el transportista y el realizar cargas completas que reduzcan los kilómetros en vacío, ya que lo que se busca es hacer más frecuentes los pedidos y en este ámbito es vital cumplir los plazos de entrega. Existen diversos factores causantes de las diferencias en el coste del transporte: factores geográficos de distancia, la mercancía a exportar, su peso y volumen, la magnitud de los desequilibrios comerciales del país, entre otros (Informe sobre el Comercio Mundial, 2004).

Aunque el transporte no se concibe como un elemento diferenciador que pueda dar ventaja a una empresa con respecto a su competencia, existe el peligro de que con incumplimientos de plazos de entrega o llegadas del mobiliario con desperfectos se pierda la imagen de la empresa para el cliente. Prácticamente, el resto de medios de transporte quedan relegados a un segundo plano: la vía marítima cuenta entre sus inconvenientes la baja frecuencia de rutas; el transporte aéreo supone un alto coste y el límite de carga restringe su uso a productos con un alto valor agregado; y el tren presenta el inconveniente de no existir una adecuada red europea de ferrocarril. Debido a esto, el futuro del transporte por carretera se prevé que siga siendo irremplazable. La progresiva tendencia de la liberalización del transporte

por carretera, el aumento del tamaño de las empresas de transporte y la creación de centrales de compra y comercialización predicen una optimización de la capacidad existente, prolongando su reconocimiento como medio de transporte predilecto (Lampón, 2004).

Para una empresa será importante calcular previamente, aunque sea de forma aproximada el coste al que puede ascender la subcontratación de este servicio; se deberán tener en cuenta el número de cajas o bultos, el producto que se va a exportar, las características de la empresa responsable del transporte, el país de destino, y la conveniencia de contratar el seguro de transporte. No obstante, las primeras veces muchas empresas suelen caer en gastos innecesarios. Como recomendaciones hay que destacar el necesario cuidado del embalaje, de la información al cliente (hoy día es muy valorada la posibilidad de poder ver durante el transporte en qué zona geográfica está el producto por GPS), y la documentación (pues de ello se desprende transparencia y conocimiento de la empresa sobre lo que se está llevando a cabo). Conviene consultar las páginas web de FITA³⁹ (*The Federation of International Trade Associations*), FETEIA⁴⁰ (Federación Española de Asociaciones de Transitarios) y MECALUX logismarket⁴¹ (donde se presenta un directorio industrial de transporte internacional).

Dussel (2008) trata el coste del transporte en las exportaciones mexicanas, afirma aludiendo a Djankov *et al.* (2007) que cada día de más que se necesita para el traslado del producto implica una caída de 1% en el comercio, y, aludiendo a la Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD, 2006), que los fletes y coste de transporte representan un 3,6% de los costes de las importaciones. En México este sector del transporte tiene el 3,4% del valor agregado nacional.

Para exportaciones transoceánicas es ineludible realizar un transporte multimodal, donde hay que sincronizar diversos medios de transporte, y por tanto, igualmente también intervendrán mayor número de intermediarios: empacadores, conductores de carretillas elevadoras, camioneros, responsable de carga y descarga del tren, conductor de carretilla pòrtico, responsable de la grúa para la carga y la descarga del buque, responsables de la

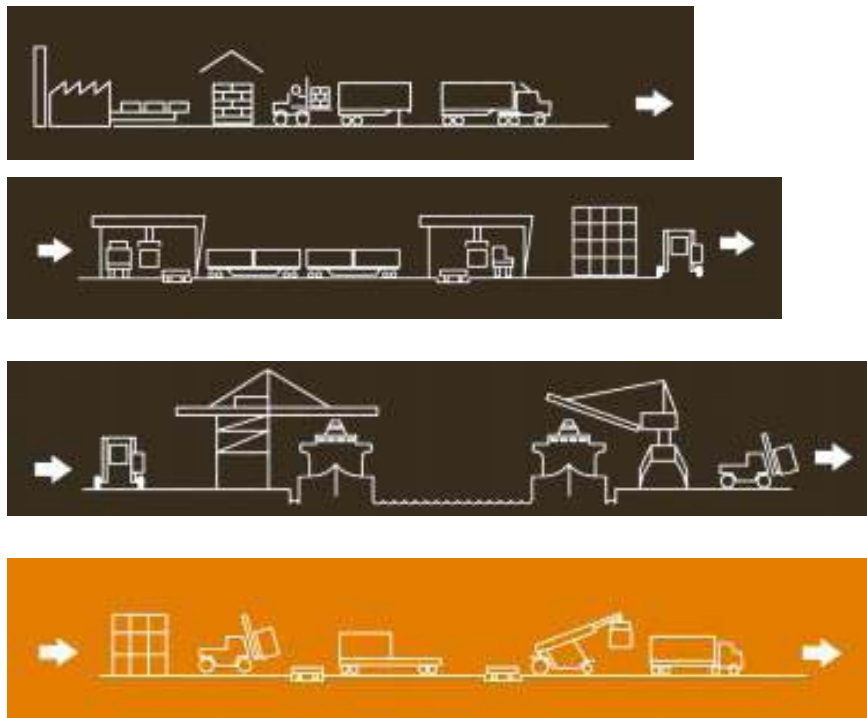
³⁹ Página web http://fita.org/webindex/browse.cgi/International_Transportation_and_Logistics/Air_Freight última consulta 20 de noviembre de 2010.

⁴⁰ Página web <http://www.ateia.es/bienvenida.asp> última consulta 20 de noviembre de 2010.

⁴¹ Página web <http://www.logismarket.es/transporte-internacional-mercancias-generales/1188290-cf.html> última consulta 20 de noviembre de 2010.

ubicación en el propio buque, etc. El Departamento de Asuntos Exteriores y Comercio Internacional de Canadá (2000) afirma que esta modalidad puede caracterizarse por distancias de entre 12.000 o 16.000 kilómetros o más y ofrece un ejemplo de este proceso (figura 13):

Figura 13: Proceso de transporte multimodal.



Fuente: Departamento de Asuntos Exteriores y Comercio Internacional de Canadá (2000)

Para el caso español, y más en el caso del sector del mueble, una parte esencial en el cierre de ventas internacionales es la estrategia de transporte. Las situaciones relativas al transporte internacional que se pueden dar en este sentido son las indicadas en el cuadro 18:

Cuadro 18: Posibles escenarios a afrontar en el transporte internacional.

<p>Envío de muestras</p>	<p>En ocasiones pueden existir clientes que deseen una muestra del producto para apreciar si realmente es lo que buscan. En el sector del mueble podría darse cuando el cliente solicita ver la calidad del material y la tonalidad. Más que como una incomodidad, se debe de concebir como una posibilidad de tener la opinión de un cliente del mercado al que queremos dirigirnos, aparte de contar ya con una experiencia relativa al transporte y al acto de la exportación en sí. Servirá de evaluación para el cliente (que ve si el producto de la empresa está a la altura de lo que él desea, así como valora a ésta según la atención prestada) y para la empresa (servirá de estudio de mercado saber la opinión de un cliente inmerso en un nuevo mercado y comprobará su satisfacción con el método de transporte elegido y la compañía).</p>
<p>Mercancías y materiales enviados para ferias</p>	<p>Si una empresa está interesada en tener un <i>stand</i> en una feria extranjera, deberá trasladar sus productos. Habrá que actuar con mayor cuidado, ya que los errores cometidos en una feria comercial son más difíciles de solucionar (si por ejemplo, el mueble no llega o llega dañado o no es ese modelo el que se quería exponer), pues únicamente tienen una duración de días. Por ello se recomienda estar pendiente de los documentos que tienen que acompañar la mercancía, la supervisión de los datos de envío (etiquetado exterior, el pabellón al que va dirigido, los datos del responsable a contactar en caso de pérdida o rotura y del responsable en reponer la mercancía), comprobar hasta cuántos kilogramos cubre el seguro y el sistema de vuelta de la mercancía.</p>
<p>Envíos no regulares y regulares</p>	<p>Es normal que al inicio los pedidos no sean de un</p>

	<p>contenedor entero o los suficientes para llenar un camión. En estos casos el envío se hará en régimen de “grupaje”, al envío se añadirán todos aquellos otros de otras empresas que tienen el mismo destino geográfico, por completo o parcialmente (cuando coincidan con la misma ruta). En estas situaciones, habrá que tener en cuenta que el viaje bajo esta modalidad puede ser más lento (al tener que realizar en el camino distintas paradas de entrega) y los otros productos con los que se va a realizar el transporte. Por el contrario, cuando el pedido sea del volumen suficiente como para realizar una carga completa los puntos claves a vigilar son el producto, la documentación, el vehículo y los intermediarios logísticos (combinación de rutas y combinación de medios de transporte).</p>
<p>Documentación de transporte para exportar</p>	<p>Los documentos necesarios dependerán del producto y del país al que se dirigen. En este tipo de aspectos los errores más frecuentes suelen ser considerar la elaboración de la documentación como un proceso rutinario, no recurrir al cliente para recabar información ni a otros exportadores más experimentados.</p>
<p>Relación con transitarios y operadores de logística</p>	<p>En las primeras exportaciones se recomienda acudir a transitarios (persona encargada del transporte internacional de la mercancía) para solventar los problemas aduaneros y de transporte. Al principio es mejor externalizar las tareas de gestión de documentos y logística, el despacho de aduanas, la contratación del flete y el relleno de certificados e impresos legales.</p>
<p>Envíos amparados en créditos documentarios</p>	<p>El cobro de un pedido internacional suele venir respaldado por una Carta de Crédito Irrevocable, la parte más importante es el “condicionado”, que es una lista de las condiciones en cuanto a documentos y</p>

	<p>operaciones que ha de realizar el vendedor para cobrar su mercancía (como puede ser el medio de transporte que se va a utilizar, el país de tránsito, o las fechas y condiciones de entrega). Para evitar problemas venideros se recomienda solicitar al cliente una copia del condicionado bancario para poder así analizar detenidamente todas sus cláusulas; también se aconseja escoger la oportuna entidad bancaria capaz de detectar anomalías en el condicionado.</p>
Entregas con roturas y desperfectos	<p>Si la mercancía llega a su destino con daños por el mal acondicionamiento del producto, del embalaje o de la carga, se tendrá que hacer cargo el exportador. Si la mercancía ha sufrido el menoscabo durante el transporte además del exportador, otro posible responsable puede ser el transportista. Nótese que en ocasiones puede resultar difícil determinar dónde exactamente ha sido dañado el producto, por lo que será complejo determinar el responsable concreto. Estos peligros pueden evitarse si el envase o embalaje es el apropiado para el producto, se tiene un seguro que garantiza el valor de reposición de la mercancía y se elige una agencia de transporte experimentada y profesional.</p>

Fuente: <http://www.plancameral.org/web/portal-internacional/guias-online-exportacion/-/guias-online-exportacion/72d2453d-88b4-414c-89be-039ac5a2b332>⁴²

Para finalizar, algunas de las empresas más reconocidas del transporte de muebles son:

- Transmobel⁴³: especialista en envío en régimen de “grupaje” semanal al servicio del mueble nuevo a toda Europa.

⁴² Página web <http://www.plancameral.org/web/portal-internacional/guias-online-exportacion/-/guias-online-exportacion/72d2453d-88b4-414c-89be-039ac5a2b332> última consulta 7 de septiembre de 2013.

- Martínez-De Girolami⁴⁴: ofrece diversas alternativas: desde la más flexible a la empresa exportadora en la que ésta fecha los días de recogida y entrega, hasta aquellas otras para servicios combinados o “grupajes” vía marítima y aérea, o fletes completos donde se ofrece un contenedor entero, o incluso la posibilidad de alquilar contenedores y cajas móviles para que la empresa exportadora haga la carga y descarga, externalizando en esta empresa el transporte y la elaboración de la documentación.
- Agdojavi⁴⁵: especializada en el transporte del mueble y mercancías frágiles a los principales países europeos.
- La Vascongada⁴⁶: tienen una experiencia sólida de 30 años trabajando con pedidos internacionales. Su página es muy informativa sobre las peculiaridades de cada medio de transporte, productos y modalidades.
- Alba Cárdenas⁴⁷: empresa que ofrece además del transporte internacional, el desmontaje, embalaje y montaje de mobiliario, y desmontaje y montaje de cocinas.

Para poner fin a este segundo factor indicamos algunos datos que pueden ser reveladores de una agencia de transporte profesional que nos podrá evitar futuras complicaciones. En primer lugar, se indagará sobre la experiencia de la agencia de transporte en envíos internacionales, seguramente si posee una dilatada experiencia habrá hecho frente a obstáculos y sabrán la mejor forma de actuar frente a ellos. Además, tal vez si llevan trabajando muchos años transportando mercancías al extranjero puede conocer la documentación que se necesita para exportar a un país. En segundo lugar, los servicios y facilidades que ofrecen (como que garanticen la entrega puerta a puerta, que dispongan de sistemas de rastreo vía GPS,

⁴³ Página web <http://www.transmobel.net/> última consulta 7 de septiembre de 2013.

⁴⁴ Página web <http://www.martinezdegirolami.com/> última consulta 7 de septiembre de 2013.

⁴⁵ Página web <http://www.agdojavi.com/es/Extensions/OpenHome?menuCode=ExtranetHome> última consulta 7 de septiembre de 2013.

⁴⁶ Página web <http://www.vascongada.com/transporte-internacional-de-mercancias.html> última consulta 7 de septiembre de 2013.

⁴⁷ Página web <http://www.mudanzasalbacardenas.es/> última consulta 7 de septiembre de 2013.

horarios de atención al público, o que tengan un seguro con una cobertura total), el trato de su personal servirá de indicio de la profesionalidad de la agencia. En tercer lugar, la frecuencia de las rutas, es preferible asumir un mayor coste en aras a una mayor seguridad de que el transportista recorre la ruta de forma rutinaria y tiene un volumen de carga suficiente como para ejecutar los envíos rápidamente. En cuarto lugar, siempre será mejor si la agencia de transporte está especializada en el transporte internacional de una determinada mercancía. En quinto lugar, será importante analizar el estado en el que llega la mercancía a la fábrica, si está sucia, desordenada, o con restos de envases o embalajes, esto refleja poca seriedad y organización por parte del transportista. De forma inversa, si es el cliente el que se hace cargo del transporte y el medio de transporte por éste enviado resulta ser muy deficiente e inapropiado, se informará de ello y es preferible no asumir la responsabilidad de la carga. Si es una carga marítima, es importante asegurarse del estado del contenedor y su mecanismo de cierre, el responsable debe, en la medida de lo posible, no dejar espacios en el contenedor y fijar la carga entre sí, así como a las paredes del contenedor.

A partir de este último factor relacional, desarrollamos la sexta hipótesis relativa a las relaciones con intermediarios en el comercio exterior:

H₆- LAS EMPRESAS QUE EFECTÚAN EXPORTACIONES POSEEN UNAS RELACIONES DE CARÁCTER ESTABLE CON LOS INTERMEDIARIOS.



IV. FACTORES DE MARKETING INTERNACIONAL



1. Marketing Internacional.

1.1. Consideraciones previas.

En esta tesis se analiza este factor porque está admitido que el uso del marketing como estrategia participa en el éxito empresarial (Diamatopoulos y Hart, 1993; Menon *et al.*, 1999). Podríamos afirmar que desde hace ya unas décadas el concepto de orientación al mercado ha sido el centro de la literatura sobre marketing. Incluso hoy en día el concepto de marketing se ha expandido e implantado en la cotidianeidad, no hace falta dedicarse a esta Ciencia para intentar dar una definición, en las que con seguridad se mencionarían los términos de ventas, publicidad, o *packaging*; ciertamente, este vocablo, incluso dentro de la investigación académica se define de diversas maneras. Empero, el marketing no debe identificarse únicamente con la publicidad o con las ventas, sino con la satisfacción de las necesidades de las personas, y es por ello por lo que la orientación al mercado es el núcleo. No hay una definición que goce del consenso unánime, siendo uno de los conceptos más controvertidos, en gran parte porque alcanza aspectos culturales y estratégicos (Webster, 1994).

Algunas de las definiciones de mayor eco son:

- McNamara (1972: 51): “Una filosofía en la dirección de empresas, basada en la amplia aceptación de las necesidades para la orientación al cliente, orientación a los beneficios y el reconocimiento del importante papel del marketing en la comunicación de las necesidades del Mercado al resto de departamentos de la empresa”.
- *The American Marketing Association* (1985): “Proceso de planificación y ejecución de la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones”.
- Kotler (1996): en su definición lo identifica como un proceso social y de gestión por el que grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean. Esto lo harán creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros.
- *The American Marketing Association* (2007): “Marketing es la actividad, instituciones y procesos para crear, comunicar, distribuir e intercambiar

productos y/o servicios que tienen valor para los clientes, consumidores, empresas y a la sociedad en general”.

Y en base a esto, el marketing internacional puede definirse como un proceso multinacional que implica planear y ejecutar la concepción, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para satisfacer objetivos individuales y organizacionales (Asociación Americana de Mercadotecnia). Consiste en identificar las necesidades y los deseos de consumidores de distintos mercados, en ofrecerles aquello que otorgue a la empresa una ventaja competitiva de marketing, en comunicar información sobre los productos o servicios, y en distribuirlos a nivel internacional (Bradley, 2006). El desempeño de las actividades comerciales para planificar, asignar precios, promover y dirigir el flujo de lo ofrecido por una compañía a los consumidores de más de un país con el fin de obtener ganancias (Cateora y Graham, 2006), es una técnica de gestión empresarial donde se aprovechan las oportunidades que presentan otros mercados. El marketing internacional se responsabilizará del estudio de las relaciones de la empresa con los mercados exteriores, del entorno exterior, y de los desafíos del comercio internacional. Dentro de la planificación estratégica de marketing se encuentra la selección de mercados internacionales, cuyas fases son: recabar información, el estudio de los mercados exteriores, la selección, el test de exportación, el análisis de la cartera de negocios internacional de la empresa, y por último, el análisis de los resultados (Martínez, 1996).

Resulta siempre conveniente ser escrupulosos en la terminología de la orientación al mercado, evitando la sinonimia de otros conceptos como orientación al marketing u orientación al cliente. Aunque en realidad hay pocas diferencias entre estos términos, es el de orientación al mercado el que ha sido tomado como el más apropiado (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990, Brady y Johnson, 2002).

Asimismo, Thoumrungroje y Tansuhaj (2004) tratan las alianzas en el marketing derivadas de la globalización y el desarrollo del marketing internacional. Con estas alianzas se trabaja mano a mano con otras empresas en actividades de marketing con el objetivo de satisfacer las necesidades de los consumidores, por lo que se convierte en clave para ganar cuota de mercado en el mercado global. Concluyen que en este tipo de alianzas hay una menor cooperación cuando hay mayores oportunidades en los mercados internacionales, ya que las empresas prefieren entonces actuar por su cuenta para evitar comportamientos oportunistas. En opinión de Buttle (1996), el marketing cada vez está más próximo al desarrollo y mantenimiento de relaciones satisfactorias y de largo plazo con los clientes. A inicio de los 90 la teoría del marketing se centró en desarrollar las relaciones beneficiosas de largo plazo entre la empresa y

grupos concretos de clientes. En efecto, el marketing encierra un alto porcentaje de “vertiente humana”, sostiene un conjunto de relaciones entre compradores, vendedores, e instituciones públicas. Del Río *et al.* (2006) enfatizan que el desarrollo y mantenimiento de relaciones duraderas entre fabricante y distribuidor se convierte en una fuente de ventaja competitiva beneficiosa para ambos.

Damos un paso más, y si antes se trató el *networking* desde una perspectiva independiente, en adelante se concebirá en su relación con el marketing, el llamado marketing relacional⁴⁸, donde converge el marketing y las relaciones con el entorno de la empresa, sobre todo consumidores, pero también proveedores, competidores, organismos, distribuidores, etc. En estos tiempos de mercado global, enfocarse al cliente está siendo la clave y con la herramienta del marketing relacional se mantienen los clientes actuales y se entienden mejor las necesidades de los clientes, resultando así más fácil alcanzar nuevos consumidores de otros mercados.

Flor y Oltra (2010) afirman que para determinar el éxito exportador, no hay resultados generalizables y unánimes sobre los factores relacionados con la estrategia de apertura a otros mercados y con el nivel de adaptación del marketing. Se trata de dilucidar si las necesidades de los consumidores de distintos mercados son o no comparables, según la respuesta a esta cuestión se elaborará una estrategia estandarizada o específica de un mercado. Además, Flor y Oltra (2010: 18) añaden: “La estandarización del marketing *mix* puede definirse como el grado en que las empresas utilizan los mismos programas de marketing en los diferentes países en los que operan (Samiee y Roth, 1992). En un extremo, las empresas pueden optar por diseñar un programa de marketing fijo para todos los países que no contemple modificaciones en productos, precios, promociones y distribución. En el otro, las empresas deciden adaptar sus decisiones relativas a los elementos del marketing *mix* en función del país al que se dirigen. Los estudios empíricos sobre la influencia de la adaptación del marketing *mix* en el éxito exportador ilustran mayoritariamente un nexo positivo (por ejemplo, Cavusgil y Zou, 1994; Cooper y Kleinschmidt, 1985; Diamantopoulos y Inglis, 1988; Kirpalani y MacIntosh, 1980; Koh y Robicheaux, 1988). Sin embargo, algunas investigaciones han demostrado que el comportamiento exportador exitoso se vinculaba a la oferta de productos estandarizados (Christensen *et al.*, 1987; Kaynak y Kuan, 1993) y que la adaptación de precios no va asociada a

⁴⁸ Del Río *et al.* (2005) definen el marketing de relaciones como aquel centrado en construir, desarrollar y mantener relaciones con los clientes y otros socios del intercambio, a través de un intercambio mutuo y del cumplimiento de promesas.

la rentabilidad percibida (Bilkey, 1987)”. Cuando se aplica la estandarización del programa de marketing en los diversos mercados se sigue una estrategia global, mientras que cuando se realiza una adaptación del marketing *mix* a cada mercado la estrategia es multidoméstica.

Bradley (2006) afirma que la estandarización o personalización depende de los mercados: los productos tecnológicos están más estandarizados y en los productos influidos por la cultura, depende de la circunstancias se tendrá un mayor o menor nivel de estandarización. O incluso cabe la posibilidad de estandarizar y centralizar algunas variables del marketing *mix* y otras no. Christensen *et al* (1987) indican en su estudio que las empresas con mayores ventas en el extranjero tienden a ser fabricantes de productos estandarizados, productos que se han vendido en el mercado doméstico y que no han sido diseñados exclusivamente para los consumidores de otros países, era el caso de la estandarización de productos industriales duraderos.

Jain (1989) identificó el grado de estandarización del programa de marketing en cinco factores con sus correspondientes componentes:

1. Mercado objetivo: área geográfica y factores económicos
2. Posición en el mercado: desarrollo del mercado, condiciones del mercado y competencia
3. Naturaleza del producto: tipo de producto y posicionamiento del producto
4. Entorno: entorno físico, entorno legal, entorno político e infraestructura de marketing
5. Factores organizacionales: orientación corporativa, relación de la central y centros subsidiarios y delegación de autoridad

Armstrong y Kotler (2007) exponen que antes de dirigirse al extranjero, la empresa debe intentar definir unos objetivos de marketing, se trata de fijar qué volumen de ventas exteriores desean. La mayoría de las empresas son pequeñas en sus inicios de internacionalización, hay empresas que se conformarán teniendo un pequeño porcentaje de sus ventas derivado del comercio exterior, otras empresas desean asimilarlo al comercio doméstico y otras lo creerán incluso más importante. Las empresas además elegirán en cuántos países quieren operar, teniendo en cuenta las propias capacidades, y el tipo de país según su atractivo (depende del producto, de factores geográficos, de la población, de los ingresos de sus ciudadanos, de la estabilidad política, etc). Bajo ciertas circunstancias, la empresa puede preferir grupos específicos dentro del país o partes de varios mercados extranjeros. Los mercados exteriores posibles serán ordenados atendiendo a una serie de factores: tamaño, crecimiento del

mercado, el coste de hacer negocios, posibilidad de poseer una ventaja competitiva y el nivel de riesgo. Lo que se intenta es determinar el potencial de cada mercado y así decidir cuál ofrece la mayor rentabilidad sobre la inversión en el largo plazo. Con respecto a la adaptación o estandarización del marketing *mix*, estos autores apuntan que, por un lado, la implantación general de la tecnología está haciendo que las necesidades de todos los consumidores se asemejen; por otro, los consumidores de distintos países mantienen una amplia variedad de bagaje cultural, difícil de cambiar y obviar, que los hace diferir en sus necesidades, sus comportamientos de compra, sus poderes adquisitivos y sus preferencias en productos. Lo más satisfactorio es “pensar en global y actuar en local”, en búsqueda de un equilibrio entre la estandarización y la adaptación, esto viene de la mano de una estrategia global en la que se estandaricen algunos elementos concretos de marketing y se localicen otros.

En este epígrafe se considerarán los factores del marketing *mix* más contiguos al marketing internacional. En el caso del precio y del producto, estudiaremos el ajuste necesario en las ventas internacionales. Con la variable distribución nos hemos circunscrito a los canales de distribución y al transporte, y se ha tratado en relación con los intermediarios por el siguiente motivo: no se realiza el estudio de forma conjunta de las variables del marketing *mix* porque estimamos preferible concordar esta consideración con el objeto de esta tesis. La distribución y el transporte tienen importancia en el comercio exterior sobre todo a partir de su papel de actuación como intermediarios. En lo que a la comunicación se refiere, son realmente muy escasas las Pymes que realizan actividades en este sentido, más allá de la mera página web⁴⁹ o de las puntuales acciones promovidas desde los organismos o asociaciones de los que forme parte la empresa. La función de informar de manera persuasiva en un mercado extranjero sobre los productos o servicios de la empresa se limita mayormente a grandes multinacionales.

⁴⁹ En Nhat y Julian (2007) se realiza un estudio de la influencia de internet en la exportación en 133 empresas australianas. Los dos usos de internet en el marketing para la exportación que contribuyen de forma decisiva a la variación del desarrollo del marketing exportador de las empresas australianas, fueron la reducción del coste y la obtención de ventajas competitivas. Según una empresa exportadora valore la utilidad de internet con respecto a la reducción del coste y a la ventaja competitiva, se podrá emplear como predictor del desarrollo de su marketing. En relación al primer uso, Internet servirá para no tener que acudir a representantes de mercados extranjeros, esto hará que la exportación sea más fácil. El segundo de los usos se refiere a cuando Internet se usa para dar a la firma una ventaja competitiva sobre los competidores.

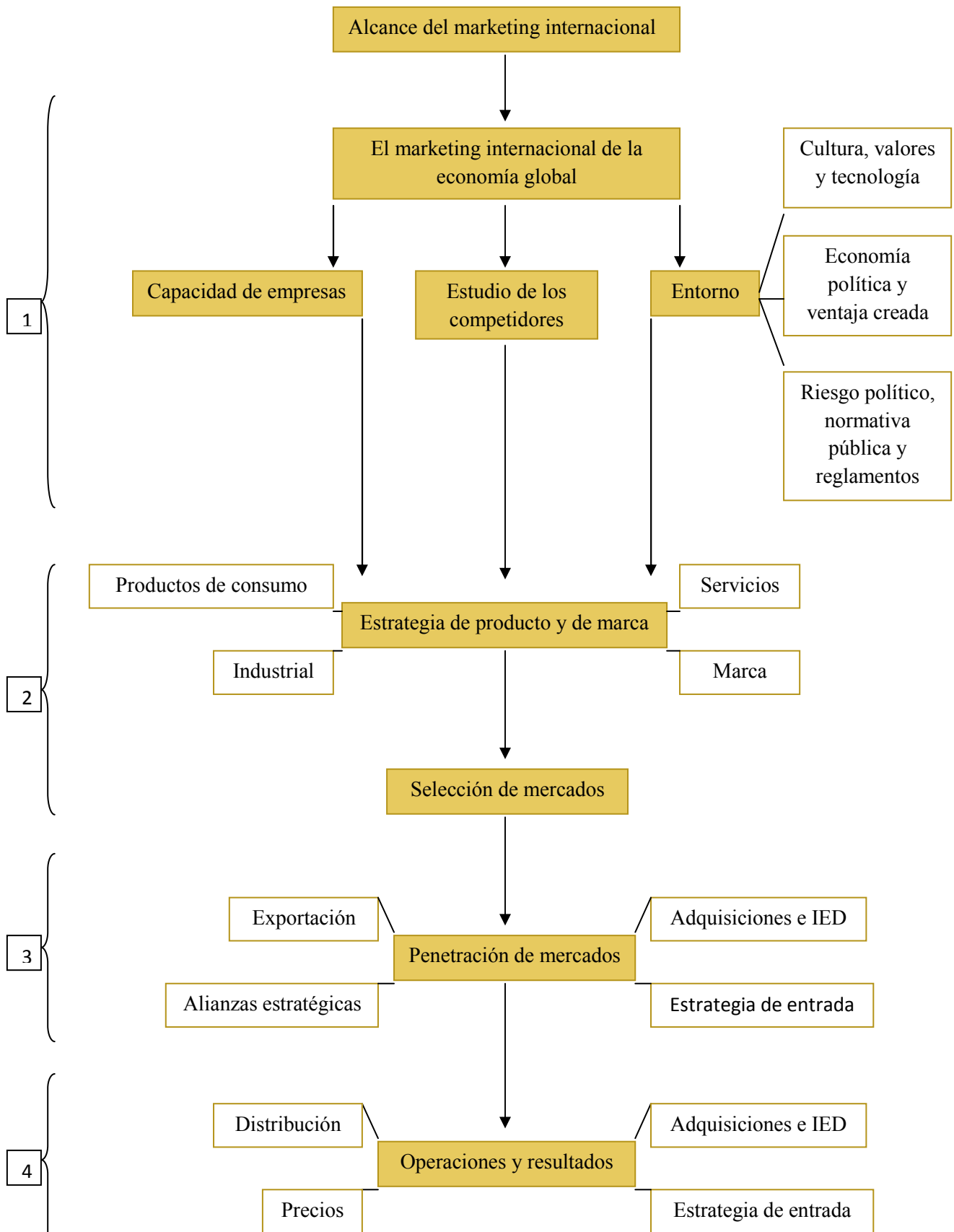
1.2. Desarrollo estratégico.

En el plano internacional, se trata de un conjunto de medidas afín con los recursos de la empresa, que garantice un bienestar en el largo plazo y una ventaja sostenible para satisfacer las necesidades de clientes de cualquier territorio. En esta estrategia general, el protagonismo lo adquiere la estrategia de marketing *mix* con la elaboración de programas de marketing específicos a un mercado y a unos consumidores (Bradley, 2006). Paralelo a esto adquiere relevancia el entorno de marketing internacional y sus componentes: clientes, competidores, economía política, cultura y valores, recursos y tecnología. El entorno es cada vez más complejo y dinámico, por lo que previo a la estrategia de marketing, hay que proceder a su análisis.

Cateora y Graham (2006) afirman que la investigación del marketing internacional puede versar en primer lugar, sobre la obtención de información general sobre el país o mercado; en segundo lugar, sobre la información necesaria para conocer los requisitos futuros del marketing; y en último lugar, sobre la información de un mercado específico para tomar decisiones acerca de las variables del marketing *mix* y para desarrollar los planes de marketing.

Bradley (2006) desarrolla un marco de acción con cuatro fases del alcance del marketing internacional (figura 14)

Figura 14: El marco analítico del marketing internacional.

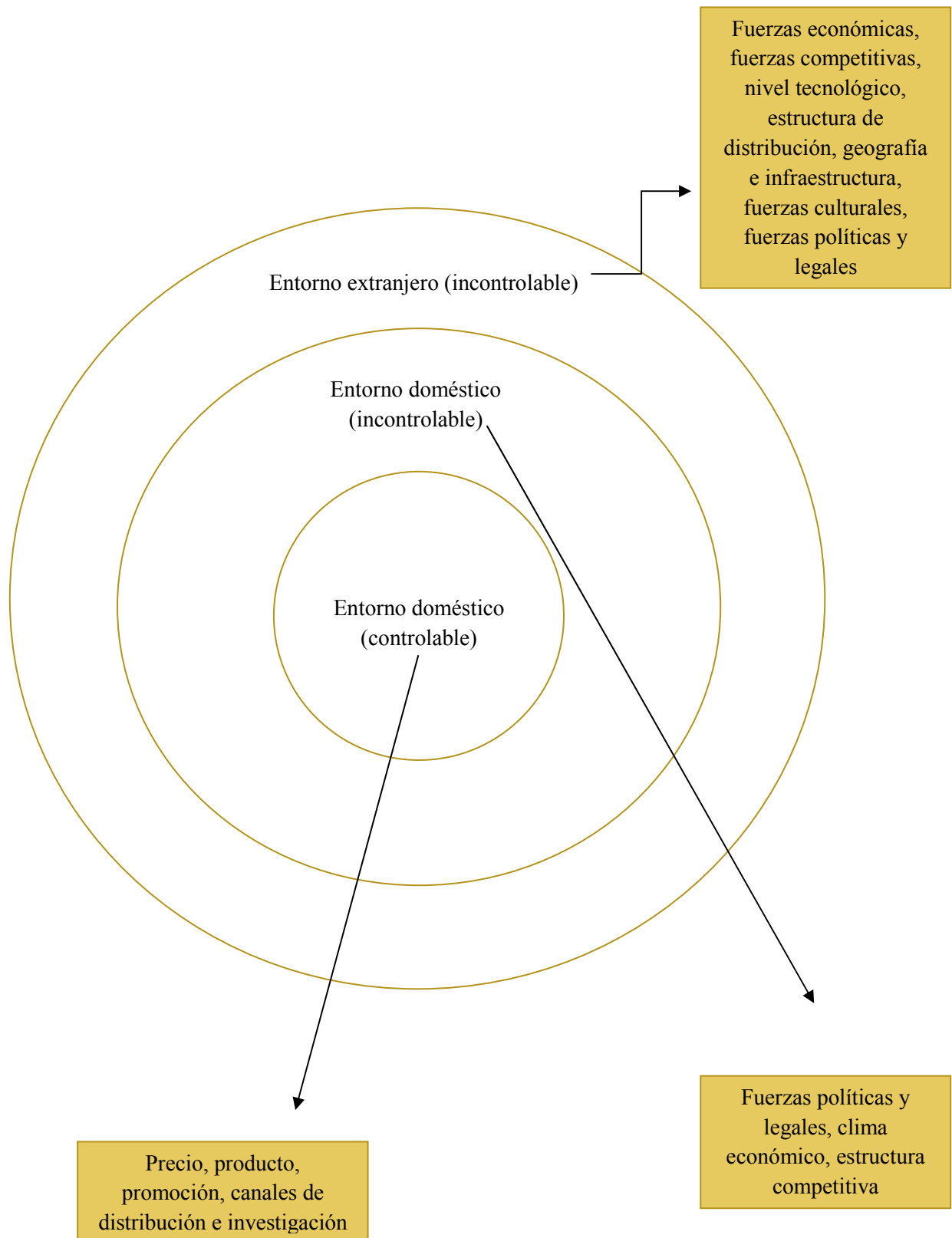


Fuente: Bradley (2006)

La obtención de una ventaja competitiva pasará por la capacidad de la empresa de organización del sistema de negocio, ofreciendo al cliente el valor percibido deseado. Para cubrir el mercado se podrá optar por una estrategia de diversificación o de concentración, es decir, o una entrada rápida en varios mercados y reparto de recursos, o en una implantación lenta y concentración de recursos. Esta última suele ser la elegida por las pequeñas empresas que no disponen de muchos recursos, estudian los mercados que le son más atractivos y de gran potencial para su futuro desarrollo intensivo, si bien, en la práctica generalmente las empresas siguen una estrategia mixta. La inversión en productos y mercados puede darse en dos situaciones extremas: una infrainversión, cuando los mercados crecen de forma muy rápida y no así la inversión de la empresa; o una sobreinversión, cuando la empresa se centra en pocos mercados con pocos productos (Bradley, 2006)

Cateora y Graham (2006) indican que la tarea del marketing internacional se encuadra entre una serie de elementos incontrolables y controlables. Sobre aquéllos el profesional de marketing no podrá actuar, pero sí tendrá que ajustarse a ellos para conseguir el éxito; sobre éstos sí tendrá control y capacidad de influencia. La figura 15 representa el entorno del marketing internacional, el círculo más interno son los elementos domésticos controlables, el siguiente los elementos del entorno doméstico que afectan las decisiones de la operación en el exterior, y los círculos externos son los elementos del entorno exterior de cada mercado extranjero. Cuanto mayor sea el número de mercados extranjeros en los que la empresa ha penetrado, mayor será la variedad posible de factores del entorno extranjero a hacer frente. La adaptación del marketing a los factores del entorno decide el resultado final de la actuación del marketing, el éxito dependerá en parte de la capacidad de adecuarse a un entorno extraño.

Figura 15: Entorno de marketing internacional.



Fuente: Cateora y Graham (2006)

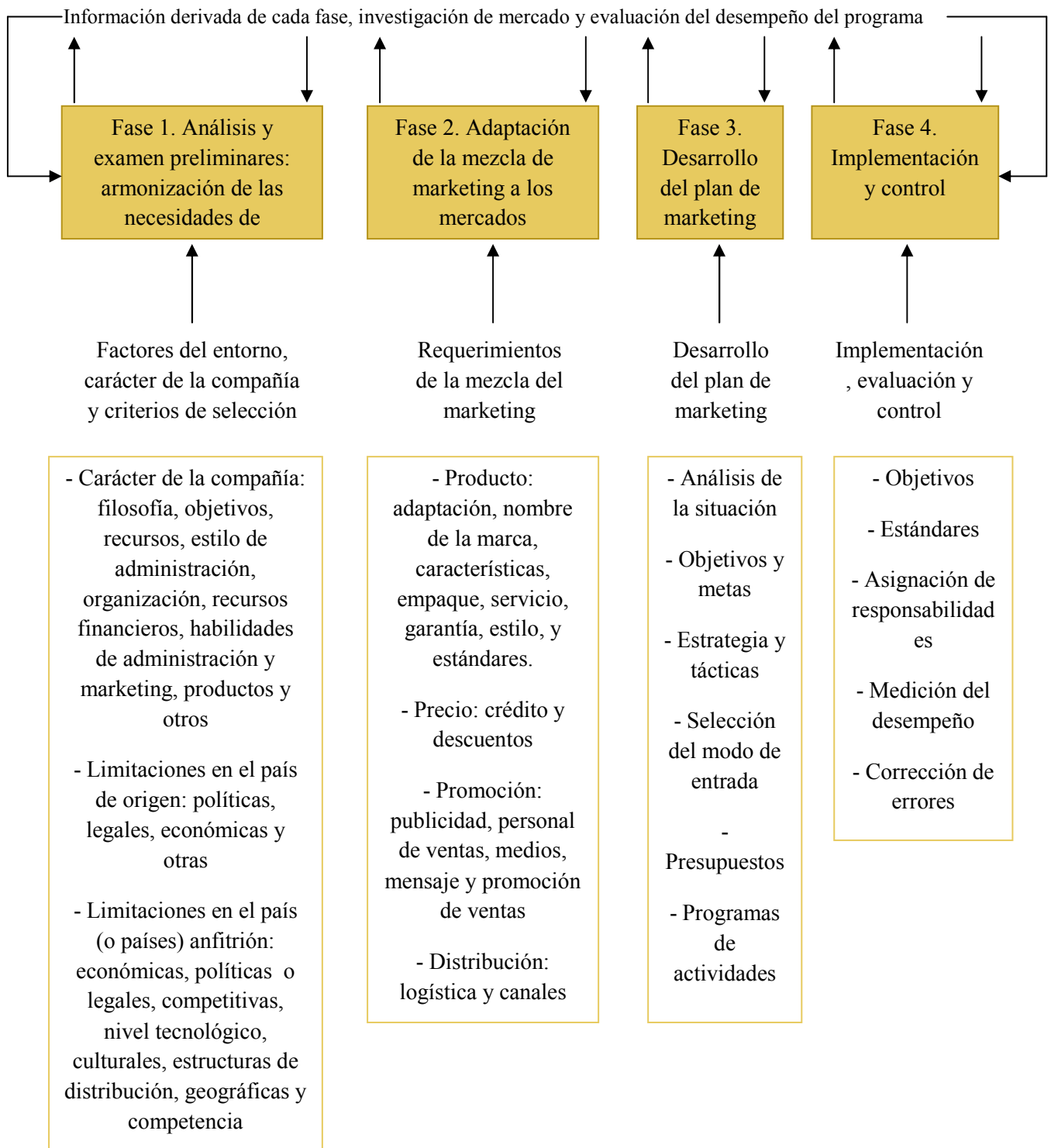
Baste con la mera mención y reconocimiento de su existencia. Se podría seguir la vía más recurrente, escribiendo varias páginas de cada uno de los factores del entorno, sin embargo nos resistimos aludiendo a la actual saturación del estudio de estos agentes en prácticamente cualquier libro de esta Ciencia; a que, repetimos, esta tesis no encuentra el núcleo de su desarrollo en el Marketing; y a la preferencia por tratar de considerar otros aspectos algo menos deslucidos en una investigación.

Para Cateora y Graham (2006) la empresa podrá realizar una elección en el grado de involucración del marketing, desde un marketing foráneo indirecto (sin cultivar de manera activa clientes de otros mercados) o un marketing foráneo poco frecuente (cuando hay exceso de tiempo se realiza un marketing ocasional), hasta un marketing foráneo regular (con una fuerza productiva permanente dedicada a la producción de bienes que se destinan al extranjero), un marketing internacional (con una participación plena en actividades de marketing internacional), o un marketing global (considerando como un único mercado todos, incluido el de mercado, esto suele suceder cuando más de la mitad de los ingresos provienen del exterior).

Conforme a estos mismos autores, en cuanto al proceso de planificación, la figura 16 ilustra las fases de este proceso. En la fase 1 se evalúan los mercados potenciales, aquí se empezará decidiendo el mercado para invertir, de gran potencial. Se analizará de forma conjunta el carácter de la compañía, los factores limitantes de un país y su mercado potencial. En esta misma fase se definirán los criterios de evaluación de los países (entre los que destacan el potencial mínimo, requerimientos legales y niveles de competencia aceptables, o recuperación en la inversión), mediante la consideración de los objetivos, capacidades y limitaciones corporativas. A continuación, se hará la valoración del entorno y finalizada esta primera etapa, queda seleccionar los mercados y segmentos, ser consciente de las oportunidades e inconvenientes de ellos, y diseñar el programa de marketing. En la fase 2 se decide la mezcla de marketing en consonancia con las limitaciones culturales y los objetivos deseados. Se podrán establecer diferentes tácticas de marketing en los distintos mercados nacionales. Cuando los cambios necesarios para el ajuste del marketing *mix* sean de gran entidad se optará por no entrar en ese mercado. En la fase 3 se desarrolla el plan de marketing, que contenga desde el estudio de la situación hasta la selección del modo de introducción y un programa de acción específico para el mercado. También, incluirá el qué hay que hacer, la forma y el momento de su realización, el responsable de las acciones, los presupuestos, ventas y expectativas de ventas. Si se comprueba que en un mercado a la empresa le es imposible conseguir las metas de marketing, podrá decidir no entrar. En la fase 4 se realiza la coordinación y el control de la implementación, para lo que se fijarán indicadores de desempeño objetivo. Se trata de una

actividad dinámica y continua de variables que se relacionan con la información obtenida a partir de todas las fases.

Figura 16. Proceso de planificación internacional.



Fuente: Cateora y Graham (2006)

Estos mismos autores ofrecen una guía para desarrollar un plan de marketing para un país, cuya profundidad dependerá de los objetivos de la empresa, del mercado y de las características del producto. Lo presentan en 4 niveles:

- Análisis cultural → Criterios básicos:
 - Introducción: referencia al perfil de la compañía, el producto a exportar y el país al que se quiere llegar
 - Examen breve sobre la historia relevante del país
 - Situación geográfica: ubicación, clima y topografía
 - Instituciones sociales: familia, educación, sistema político, sistema legal, organizaciones sociales, costumbres y prácticas comerciales
 - Religión y estética
 - Condiciones de vida: dieta y nutrición, vivienda, vestido, recreación, deportes y otras actividades de entretenimiento
 - Idioma
 - Resumen ejecutivo, donde se recogerá los puntos más importantes del informe
 - Fuentes de información
- Análisis económico → Criterios básicos:
 - Introducción
 - Población: total y distribución de la población
 - Estadísticas y actividad económica: Producto Nacional Bruto, Ingreso per cápita, ingreso familiar promedio, distribución de la riqueza, minerales y recursos, transportes existentes, sistemas de comunicación, condiciones laborales, industrias principales, inversión extranjera, estadísticas de comercio internacional, restricciones comerciales, extensión de la actividad económica que no forma parte del ingreso en actividades en efectivo y fuerza laboral
 - Desarrollo en ciencia y tecnología
 - Canales de distribución: minoristas, intermediarios mayoristas, agentes de importación y exportación, almacenes, y penetración en los mercados urbanos y rurales
 - Medio de comunicación: disponibilidad de medios de comunicación, costos, asistencia de agencias, cobertura de diversos

medios de comunicación y porcentaje de población al que alcanza cada uno de los medios de comunicación

- Resumen ejecutivo
- Fuentes de información
- Auditoría de mercado y análisis de la competitividad en el mercado →

Criterios básicos:

- Introducción
- El producto: evaluación del producto como una innovación de acuerdo con la percepción del mercado al que se dirige, y principales barreras en la aceptación del producto según la evaluación anterior
- El mercado: descripción del mercado destino (en términos geográficos, de transporte y comunicación, de hábitos de compra, de distribución del producto, de publicidad y promoción, y de estrategias para el establecimiento de precios), comparar y contrastar el producto con el de la competencia, tamaño del mercado y participación del gobierno en el mercado
- Resumen ejecutivo
- Plan preliminar de marketing → Criterios básicos:

- El plan de marketing:
 - Objetivos de marketing: mercado seleccionado con su descripción específica, expectativas de ventas, expectativas de ingresos, y penetración y cobertura del mercado
 - Adaptación o modificación del producto: componente central, componente de empaque y componente de servicios de soporte
 - Penetración promocional: publicidad, promociones de ventas, ventas personales y otros métodos promocionales.
 - Distribución: selección del puerto, selección del modo, empaque, documentación, reclamaciones del seguro, transportista
 - Canales de distribución: minoristas, intermediarios de venta al mayoreo, agentes importadores y exportadores, y almacenes
 - Establecimiento de precios: costo de envío, costo de transporte, gastos por manejo, costos de seguro, impuestos

de aduana, impuestos de importación y valor agregado, márgenes y descuentos para venta al público y mayoreo, márgenes brutos para la compañía y precio de venta al público.

- Términos de venta
- Métodos de pago
- Estados financieros y presupuestos Proforma
- Requerimientos de recursos: financieros, personal y sobre capacidad de producción
- Resumen ejecutivo:
- Fuentes de información

Bradley (2006) escribe que el marco de planificación de la estrategia en la empresa internacional, parte del conocimiento de su estrategia, habilidades y misión. De estos tres conceptos se desprenderá la estrategia de mercado y de producto, el modo de entrada, la alineación estratégica y el rendimiento, la organización y la integración en el sistema empresarial. En cuanto a la misión de la empresa, el propósito, valores y misión que conlleve deberán ser revisados y si es el caso, actualizados para que concilien la complejidad de las tareas existentes en los diversos mercados. En lo referido al propósito y valores compartidos, se intentará disponer de un producto que goce de atributos diferenciadores cuando se atienda las necesidades de los clientes de mercados extranjeros. Estos valores pueden por ejemplo ser:

- Una actitud positiva al cambio y reconocimiento de la diversidad en las relaciones de clientes de distintos mercados
- Asociaciones, innovación y flexibilidad, todo ello persiguiendo un excelente trato a consumidores y competidores
- Compromiso con una mejora permanente y grandes motivaciones para seguir formándose y crear conocimiento dentro de la empresa
- Creación de nuevas ideas y aplicación del conocimiento a nuevos productos y mercados

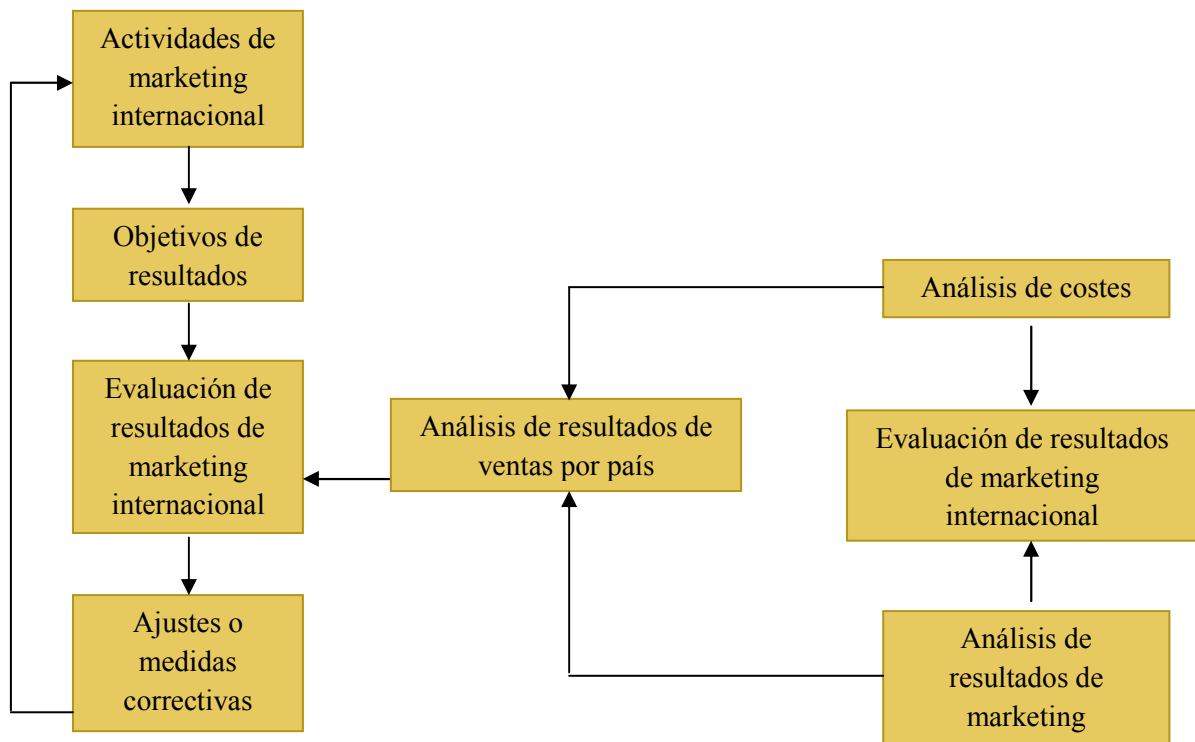
En consonancia con este sistema de valores, la empresa buscará ofrecer productos innovadores, preocuparse por la mejora continua de la gestión, promover vínculos extensivos con los sistemas de negocio e implantar una estrategia internacional de marketing de calidad. Bradley (2006: 438) escribe: “El verdadero desafío consiste en posicionar a la empresa a largo plazo: la clave es proceder por objetivos, porque de otra forma, no disfrutará nunca de los recursos necesarios para triunfar en ningún mercado, nacional o internacional. Las empresas de éxito

alinean sus estrategias internacionales de marketing en el contexto de los objetivos seleccionados”. Para poder realizar esto, se hace obligatorio tener en cuenta los cambios a nivel de consumidor, de competencia, de entorno y las repercusiones en los beneficios:

- Clientes: modificaciones en su conducta y efecto en la segmentación
- Competidores: revisión y reformulación de la misión, cambios en estrategias de inversión y cambios en estrategias funcionales
- Entorno: cambios en el sector, cambios en la naturaleza de la demanda, avances en la tecnología que lleva el producto y cambios en la tecnología de procesos
- Beneficios: impacto sobre costes y resultados financieros

Es recomendable establecer primero un plan para cada mercado internacional y posteriormente un plan general para las operaciones de toda la empresa. El plan va a estar en relación con el análisis de costes de la estrategia y el análisis de resultados de cada mercado exterior. Con ello se podrá evaluar el resultado del marketing internacional, para lo que se medirá la eficacia del uso del marketing, la influencia de factores de transmisión como las características del mercado, de los consumidores y del producto (figura 17)

Figura 17: Resultados y control del marketing internacional.



Fuente: Bradley (2006)

Para finalizar, conviene establecer un control estratégico de marketing internacional, con ello se garantiza que las estrategias acordadas están llevándose a cabo conforme a lo previamente determinado, de acuerdo con Kotler (2002) la efectividad de marketing de una empresa viene dada por cinco factores que pertenecen a la orientación de marketing: filosofía de cliente, organización de marketing integral, información de marketing adecuada, orientación estratégica y eficacia operativa.

Como se ha indicado, la visión estratégica de los factores de marketing internacional, abarca un amplio rango de criterios diversos, las hipótesis expuestas al respecto son:

H₇- EL PORCENTAJE DE VENTAS INTERNACIONALES AUMENTA CUANDO SE PARTICIPA EN VISITAS A FERIAS INTERNACIONALES.

H₈- EL PORCENTAJE DE VENTAS INTERNACIONALES ES MAYOR CUANDO SE DEDICAN RECURSOS A ACTIVIDADES PUBLICITARIAS EN EL EXTERIOR.

1.3. Orientación al mercado.

El comercio internacional sigue una trayectoria ascendente. Desde 1969 el número de empresas multinacionales en el mundo ha crecido de 7.000 a más de 63.000, de hecho, de las 100 “economías” más grandes del mundo, solo 47 son países, las otras 53 son multinacionales. Este crecimiento lleva aparejado asimismo una intensificación de la competencia global⁵⁰. Las empresas que continúan actuando a nivel local no sólo pierden la oportunidad de entrar en otros mercados, también corren el riesgo de perder su propio mercado por la expansión de firmas extranjeras. Esto hace que las empresas se autopregunten en qué posición deben intentar establecerse globalmente, o quiénes van a ser sus competidores. En relación con el marketing internacional, una empresa tendrá que hacer frente al entorno del marketing global, decidir si hacerse internacional, en qué mercados entrar y la forma de entrada, el programa de marketing global a desarrollar y decidir la organización del futuro del marketing global a través de divisiones internacionales en la empresa (Armstrong y Kotler, 2007).

⁵⁰ En cuanto a la orientación hacia la competencia, las fuentes de ventaja competitiva van a ser las marcas, un sistema de distribución adecuado, una buena relación con los proveedores y unos costes bajos (Bradley, 2006)

Una de las condiciones para alcanzar el desarrollo exportador es la adopción de un enfoque de mercado en las actividades internacionales (Tooksoon y Mohamad, 2010). La adaptación de la empresa al entorno supone el éxito, cuando actúe en varios entornos propios de varios mercados extranjeros, la empresa debe adecuar a esta situación el producto que ofrece y su precio. Por tanto, el valor de un recurso suele estar en relación con un segmento de mercado (Hunt y Morgan, 1995). En conexión con todos estos aspectos está la segmentación y el posicionamiento en los mercados internacionales, esta estrategia identifica grupos de consumidores (de cualquier nacionalidad y mercado⁵¹) con una necesidad a satisfacer similar y a los que se les podría aplicar una misma estrategia de marketing internacional. Bradley (2006) defiende que con la segmentación podremos realizar un traslado desde la selección del país a la selección de clientes, esto va a implicar una serie de fases:

- Identificación de los mercados nacionales de mayor tamaño potencial para el producto de la empresa. En esta primera criba se atendería a las características físicas y geográficas del mercado, a las estadísticas de población y a las condiciones económicas locales.
- Estudio del potencial de ventas del producto en cada mercado, donde se hará un estudio de las ventas totales posibles de un producto en un país durante un período de planificación estratégica. Habrá de tenerse en cuenta las importaciones de esa categoría de producto, el consumo presente y futuro, los hábitos sociales (por ejemplo en España los muebles de una línea más informal tienen potencial de mercado porque es relativamente frecuente en la sociedad española tener una segunda vivienda para las vacaciones), así como las preferencias locales.
- Potencial de ventas de la empresa, que es el volumen de ventas más probable de un producto que una empresa puede obtener en un determinado país y período de planificación estratégica. Se trata de la influencia de factores tales como la competencia, las diferencias culturales o la estructura de los canales de distribución.

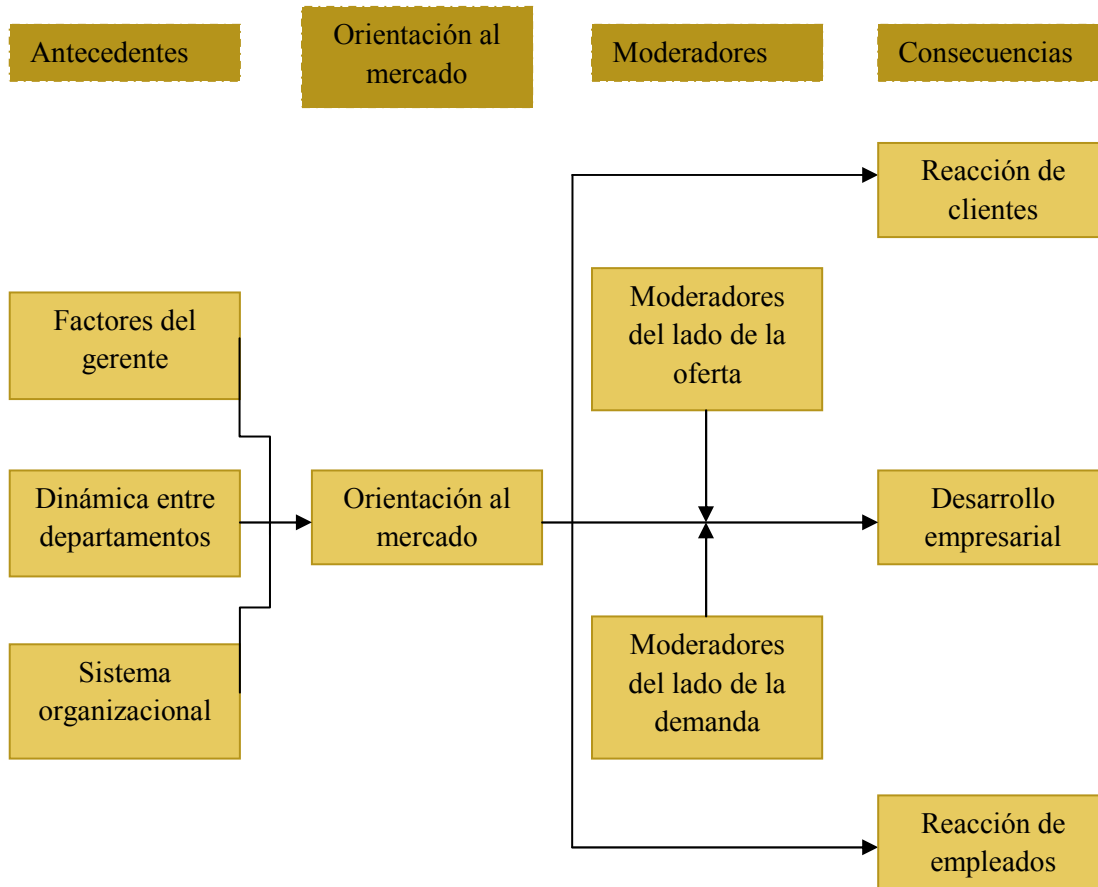
⁵¹ Las estrategias genéricas de segmentación de mercado a nivel internacional son la estrategia diferenciada, la estrategia no diferenciada y la estrategia concentrada. En la primera se actúa en dos o más segmentos con estrategias de marketing independientes. En la segunda, no hay segmentos de mercado y se centran en los aspectos comunes a todos los consumidores. En la tercera, se conocen los diversos segmentos de mercado existentes pero se opera sólo en uno de ellos (Bradley, 2006).

Al hacer referencia al concepto de orientación al mercado es obligatoria la cita a Kohli y Jaworski (1990) como los autores que marcaron un punto de inflexión en la disertación de dicho concepto. Estos autores son los referentes actuales del *market orientation*, ya que desarrollan un modelo de implementación del concepto del marketing y lo piensan a modo de ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Realizaron 62 entrevistas a directivos de cuatro ciudades estadounidenses. La orientación al mercado está basada en tres constructos:

1. El enfoque al cliente como elemento central. Hacer actividades basadas en la inteligencia de mercado, que específicamente conlleva: a) la consideración de los factores exógenos del mercado (competencia, regulación...) que afectan a las necesidades y preferencias del mercado; b) necesidades actuales y futuras de los consumidores.
2. Marketing coordinado, esto es, llevar a cabo actividades conjuntas con el resto de los departamentos, que toda la empresa sea consciente de las necesidades a satisfacer existentes en los consumidores.
3. Rentabilidad como consecuencia de una orientación al mercado.

Kohli y Jaworski (1990) presentan el siguiente modelo, figura 18, en el que se muestra: 1.- Los antecedentes que promueven o dificultan una orientación al mercado: compromiso de los directivos, interacciones formales e informales entre los departamentos y estructura de la empresa; 2.- El constructo de orientación al mercado; 3.- Las consecuencias de una orientación de mercado; 4.- Las variables que pueden debilitar o fortalecer la relación entre orientación al mercado y desarrollo empresarial.

Figura 18: Antecedentes y consecuencias de orientación al mercado.



Fuente: Kohli y Jaworski (1990)

Extraen de su trabajo que la orientación al mercado tiende a estar relacionada con el desarrollo empresarial, pero en tanto en cuanto implica un compromiso de recursos, sólo será aconsejable cuando los beneficios superen los costes de tales recursos. En condiciones de competencia limitada, preferencias estables del mercado, industrias tecnológicamente turbulentas y economías en auge, la orientación al mercado puede no tener una relación fuerte con el desarrollo empresarial.

Styles y Ambler (1994) sostienen que en el panorama de los negocios internacionales, es crucial tener un producto único y de calidad inigualable, pero que la relación entre la adaptación del producto y el éxito exportador no está tan clara. El objetivo de esta publicación es validar otra anterior de Michell (1979) e identificar si hay cambios desde entonces hasta 1992, concluyendo que los avances conseguidos en el tiempo siguen siendo válidos en el desarrollo del marketing en la exportación. En la percepción de la importancia de los factores de

marketing para el éxito exportador, no se observaron grandes cambios, incluso los tres primeros factores se mantuvieron iguales. Así en 1977 el orden de los 20 primeros era:

1. Buena calidad
2. Reputación general de la empresa
3. Cumplir con los plazos de entrega
4. Características competitivas de la oferta
5. Habilidades en la negociación
6. Motivación de la fuerza de ventas de los distribuidores
7. Ajustarse a las especificaciones del cliente
8. Servicio postventa
9. Visitas personales del director
10. El “boca a boca” entre los clientes
11. Tecnología avanzada
12. Valor relativo del dólar
13. Precio más bajo que la competencia
14. Garantías especiales
15. Créditos otorgados
16. Ayuda de Organismos e Instituciones
17. Publicidad
18. Contacto en exhibiciones y ferias
19. Consorcio o combinación de productos relacionados
20. Descuentos especiales
- 21.

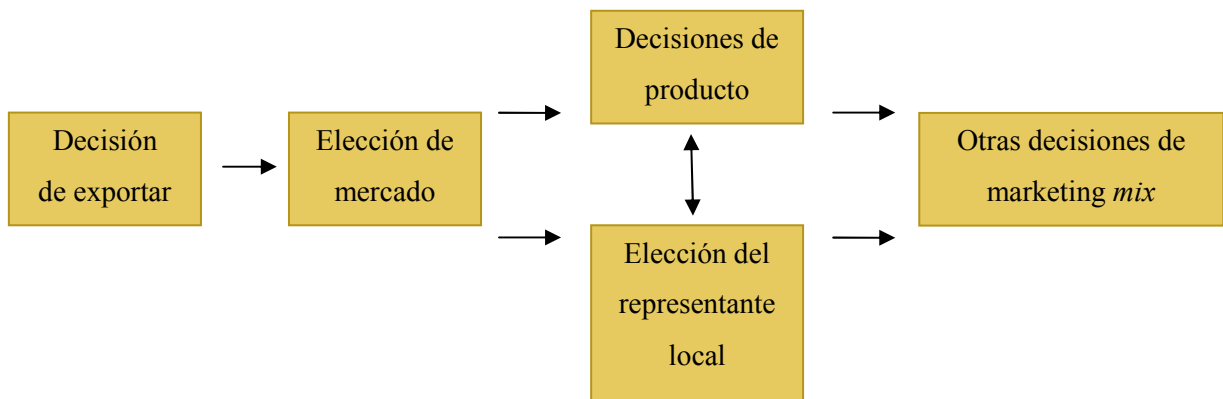
Y en 1992 los 20 primeros puestos estaban ocupados por los siguientes factores de marketing para un buen resultado exportador:

1. Buena calidad
2. Reputación general de la empresa
3. Cumplir con los plazos de entrega
4. Ajustarse a las especificaciones del cliente
5. Visitas personales del director
6. Servicio postventa
7. Comunicaciones frecuentes de la empresa con los distribuidores, y de éstos con la empresa
8. Habilidades en la negociación

9. El “boca a boca” entre los clientes
10. Tecnología avanzada
11. Mantenimiento de buenas relaciones con los distribuidores
12. Características competitivas de la oferta
13. Valor relativo del dólar
14. Habilidades lingüísticas
15. Motivación de la fuerza de ventas de los distribuidores
16. Contacto en exhibiciones y ferias
17. Precio más bajo que la competencia
18. Publicidad
19. Créditos otorgados
20. Consorcio o combinación de productos relacionados

Asimismo, en sus resultados afirman que si una empresa ofrece un producto de alta calidad que satisface las necesidades de los clientes, la adaptación del producto o de la publicidad a un país concreto no es necesaria para triunfar internacionalmente. Styles y Ambler (1994) realizaron un esquema de la secuencia de decisiones sobre el marketing en la exportación, que se representa en la figura 19, dicha secuencia dista de la propuesta por el enfoque neoclásico y relacional. En el primero, tras la elección de mercado se hacía el desarrollo del marketing *mix* con respecto a producto, precio, comunicación y canales, tras esto se implementaba el marketing *mix* con la selección del distribuidor. En el segundo, tras la decisión de exportar se contactaba con el distribuidor, y luego se acordaba conjuntamente el producto, el precio y la comunicación.

Figura 19: Proceso de toma de decisiones.



Fuente: Styles y Ambler (1994)

Varela y Del Río (2007) estudian la orientación al mercado de exportación basándose en la generación de información, su diseminación y el diseño e implantación de una respuesta, siguiendo la línea dibujada por Kohli y Jaworski (1990). La generación de información se refiere al modo que emplea la empresa para hacerse con la información de las necesidades y preferencias de clientes y de las fuerzas externas con influencia, como la competencia, la tecnología y otros factores ambientales. En un trabajo previo de estos mismos autores, (Varela y Del Río, 2003) destacan que la generación de información será mayor y más rápida cuando los directivos orientan sus empresas al mercado. Tras la recogida de información, en una empresa orientada al mercado, se difundirá entre todos los miembros para maximizar su valor. Por último, en cuanto al diseño e implantación de la respuesta, se trata de llevar a cabo acciones de marketing coherentes con la comprensión del mercado. Varela y Del Río (2007: 101, 103) concluyen que la orientación al mercado es factor explicativo del resultado obtenido por la empresa en el comercio exterior: “Muchas de las capacidades necesarias para tener éxito en los mercados internacionales -conocimiento de los mercados a los que la empresa exporta, capacidad para identificar oportunidades, comunicación interdepartamental fluida, mecanismos de coordinación fuertes, etc.- son similares a las dimensiones de la OM [...] Los estudios que consideran el efecto de la OME en el rendimiento exportador concluyen que cuanto mayor es el nivel de actividad orientada al mercado en los mercados de exportación, mayores son los resultados de exportación. Entonces, aunque la evidencia empírica es escasa, se puede argumentar que una forma de incrementar los resultados de exportación de las empresas productoras es mediante la adopción e implantación de la orientación al mercado de exportación [...] Las empresas que planifican la expansión en mercados internacionales deberían basar su actuación en sus propias investigaciones de mercado y en el aprendizaje experiencial. Pruebas de producto e investigaciones de mercado realizadas en los mercados extranjeros, así como información obtenida directamente de los distribuidores y proveedores, son valiosas fuentes de información. Las empresas deben utilizar contactos localizados en los mercados exteriores para obtener información de lo que está sucediendo en los mercados locales y para desarrollar relaciones comerciales. Las empresas necesitan establecer sus propias actividades de generación de información en el exterior, así como procesos específicos de diseminación de la información procedente del exterior y de respuesta rápida a tales conocimientos.”

Por último, en la otra cara de la moneda, Lucero (2008) estudia el comportamiento post-compra en los clientes internacionales, en su relación con el coste, la logística, así como factores gubernamentales y culturales. Identifican tres modalidades: adquisición repetida sin modificación, adquisición repetida con modificación y cuando no se vuelve a adquirir el producto. La primera tiene lugar cuando el comprador continúa demandando el mismo producto

al mismo oferente internacional, un comportamiento que persistirá mientras el comprador no experimente ningún problema en el proceso de la compra al extranjero, el nivel del oferente corresponda a lo esperado y al comprador no se le presenten mejores propuestas de otros oferentes. La segunda, la adquisición repetida pero con cambios, se dará cuando se produzca una alteración de los criterios que guían la compra o cuando haya una modificación de la parte oferente. El cliente no volverá a comprar el producto cuando existan muchos problemas imposibles de resolver en el proceso de la compra internacional.

Para validar el enfoque de mercado en el proceso de internacionalización, se plantea la novena hipótesis:

H₉- UNA MAYOR ORIENTACIÓN AL MERCADO INCIDE EN UNA MAYOR INTENSIDAD EXPORTADORA. EL PORCENTAJE DE VENTAS INTERNACIONALES AUMENTA CON LA REALIZACIÓN DE ESTUDIOS DE MERCADO.

2. Incoterm.

Resulta claro que para determinar el precio, antes habrá que conocer los costos, por ello, se recomienda hacer una simulación de los mismos, para presentar una oferta internacional de acuerdo con el Incoterm elegido. A cada tipo de Incoterm le corresponde un precio, una responsabilidad y un coste⁵². Se formulan por la Cámara Internacional de Comercio (*International Chamber of Commerce*, ICC), las primeras reglas Incoterms datan de 1936 y ya están listos los Incoterms 2010⁵³, que entraron en vigor el 1 de enero de 2011, no tienen fuerza

⁵² El lector que desee un estudio más detallado se recomienda acudir a Arias (2008)

⁵³ Los Incoterms 2010 se componen de once, y son:

- EXW: Ex Works
- FCA: Free Carrier
- CPT: Carriage Paid To
- CIP: Carriage and Insurance Paid To
- DAT: Delivered At Terminal
- DAP: Delivered At Place
- DDP: Delivered Duty Paid
- FAS: Free Alongside Ship
- FOB: Free On Board
- CFR: Cost and Freight
- CIF: Cost, Insurance and Freight

legal, por lo que su valor es contractual y al ser libremente aceptados por las partes tienen la fuerza de obligar de toda cláusula contractual. Las condiciones Incoterm son herramientas del comercio internacional delimitadoras del punto de entrega, del riesgo y el coste del traspaso, de la realización de formalidades y de las responsabilidades de las que van a hacerse cargo comprador y vendedor (desde la obligación mínima del vendedor en EXW, hasta su máxima obligación en DDP en los Incoterms 2000). Por el contrario no regulan la forma de pago ni las consecuencias del incumplimiento del contrato. Estas guías para los contratos internacionales definen el papel de las partes de cara al transporte de mercancías, al traspaso de su propiedad, y provee criterios de arbitraje. Cada Incoterms tiene una abreviación de 3 letras y se puede emplear con uno o más medios de transporte (Corley 2002).

3. Precio de exportación.

No hay otra herramienta de marketing tan poderosa y de efecto tan inmediato en ventas y en rentabilidad que el precio. Las consecuencias de las modificaciones de precio son las más directas de todas las variables del marketing *mix*, ya que repercuten de forma directa en clientes y competencia, y además se relaciona directamente con las ganancias derivadas de las actividades de marketing en el comercio exterior (Stottinger, 2001; Tooksoon y Mohamad, 2010). La respuesta a la pregunta acerca del precio de exportación más adecuado es algo compleja en tanto en cuanto encierra muchos factores, no siempre controlables por la empresa. Esta fijación conlleva el cálculo de los costes de producción, de marketing, en definitiva, de poner el producto a disposición del mercado. Un cálculo de carácter dual, que considere las condiciones de los costes y las condiciones del mercado (Roberts, 1988).

Córdoba (2001) afirma que el precio, por ser el único componente del marketing *mix* que produce ingresos, es un elemento clave y no debe determinarse de forma independiente al resto de variables ni fijarse como un componente estático. Existen diversos obstáculos para fijar un precio de exportación homogéneo y general, se trata de la fluctuación de las monedas, los requisitos de políticas de precios de transferencia, los niveles de *dumping* o límites oficiales en materia de precios. Šuštar (2005) estudia 298 empresas exportadoras de Eslovenia y observa que la estandarización del precio aparecía como el más importante elemento a estandarizar del marketing *mix* para los directivos eslovacos, la explicación se debe a que en este país la mayoría de las ventas al exterior son a la Unión Europea, considerada como un único mercado que opta por la estandarización del precio.

Ciertamente, se podría establecer un único precio para todos los mercados, pero esta cantidad podría ser excesivamente alta en países pobres y no suficientemente alta en países de economías boyantes. Por otro lado, en la Unión Europea, la transición al euro eliminó la diferenciación en precios. Los consumidores empezaron a ser capaces de reconocer los diferentes precios entre países, por lo que las empresas se vieron forzadas a armonizar los precios entre los países que han implantado una misma unidad monetaria y especialmente con productos estandarizados (Armstrong y Kotler, 2007).

Desde las Cámaras se señala que el establecimiento del precio de exportación de un producto vendrá ligado a las circunstancias en las que se ha cerrado la venta, se somete a las responsabilidades de las que cada parte se va a hacer cargo. Además, este valor podrá venir en la moneda nacional o en la moneda propia del cliente extranjero, por lo que habrá que tener en cuenta la tasa de cambio (las empresas con poder de mercado ajustarán el coste de los intermediarios según la variación del tipo de cambio⁵⁴ de su moneda con respecto a la del país destino de la exportación, Krugman 1987). Para empezar a fijar el precio se recomienda seguir el siguiente proceso (conocido como *Escandallo*), consideraremos:

- El coste variable, que son los costes directos que se requieren para fabricar el producto, nos referimos a materias primas, mano de obra y costes directos de producción.
- El margen de contribución, que es la diferencia entre el coste variable y el precio de venta franco fábrica, va a ser el dinero que queda como disponible para absorber los costes fijos y producir beneficios. Este margen puede ser igual, inferior o superior al del mercado nacional, pero generalmente, en las primeras fases de la internacionalización se suele reducir este margen.
- Costos: costes adicionales al coste variable necesarios hasta que la mercancía llegue al sitio donde se ha acordado la entrega en la condición Incoterm. Se incluyen aquí costes relativos a la exportación, envasado, tasas, aranceles o derechos portuarios.
- Márgenes y *Mark Ups*: es la cantidad destinada a los intermediarios comerciales, por lo que habrá que tener en cuenta todas las personas que intervienen en la cadena de distribución (indirecta).

⁵⁴ Existe la posibilidad de recurrir a un tipo de cambio *forward* que se trata del valor de compra-venta de una moneda a un tipo de cambio fijo y a un plazo determinado. Las empresas buscan con ello acabar con el riesgo de las fluctuaciones.

Según el sentido del cálculo el procedimiento será de origen a destino (partiendo de los costes y del margen de contribución que se desean, se marca el precio de venta, en comparación con los precios de productos equivalentes) o de destino a origen (con la media del precio de venta del mercado destino se estudia si con los costos de la cadena y el coste variable, queda un margen aceptable para la empresa). Cuando el procedimiento que se sigue es de origen a destino, se denomina “cadena hacia adelante”, en donde se inicia con el coste variable y después se calcula el margen de contribución. Se recomienda que para que el precio no sea mayor que el de la competencia, se establezca igual precio o con un determinado porcentaje de baja. Si el precio al final es superior al de mercado, habrá que hacer el cálculo inverso, de destino a origen, con vistas a definir el margen de contribución que queda. Para la conquista de otros mercados, la empresa deberá revisar los precios de sus productos, con intención de que estén alineados con los de la competencia. Córdoba (2001) indica que en el comercio internacional es frecuente que el precio sea menor al del mercado nacional ya que la rentabilidad por cada unidad vendida generalmente es inferior, además, al entrar por vez primera en un mercado es una forma de hacer atractiva la adquisición del producto. La investigación sobre los precios de la competencia de los países a los que se pretende exportar se conoce como formulación de oferta o cotización internacional, para su obtención se ofrece un ejemplo del cálculo en la figura 20.

Figura 20: Ejemplo de cálculo de formulación de oferta.

	Fecha:
Oferta para:	
Unidades:	
Peso bruto:	Volumen:
1. a. Costo unitario	_____
b. Costo de flete por toneladas	_____
2. Beneficio: porcentaje e importe	_____
3. Comisión del representante y/o exportador	_____
4. Etiquetas especiales, etiquetado, contenedores	_____
5. Embalaje	_____
6. Mercado	_____
7. Enfardado	_____
8. Traslado a almacén, muelle, etc	_____
9. Transporte hasta el muelle, itinerario	_____
10. Tarifa de descarga: ____ por ____	
Tarifa por tonelada de carga	_____

11. Sobrestadías, almacenamiento refrigerado
Tarifa por tonelada de carga _____
12. Gastos de terminal: peso ____ dimensiones ____
Importe por tonelada _____
13. Recargo por dimensiones o pesos especiales _____
14. Otros gastos (indicarlos) _____
15. Facturas consulares _____
16. Flete marítimo: peso ____ dimensiones ____
En cubierta ____ Bajo cubierta ____
Con ventilación ____ Tarifa por tonelada ____
Moneda ____ Importe _____
17. Comisión del agente marítimo _____
18. Total en moneda local _____
19. Seguro marítimo _____
 - a. Valor/tonelada (punto 18) ____
 - b. + 10% del valor ____
 - c. Valor asegurado ____Tipo ____ Tarifa ____ Prima en moneda local ____
20. Costo de financiación (para ventas a crédito) _____
21. CIF en moneda local (suma de los puntos 18, 19, 20) _____
22. Conversión a US\$ o moneda de facturación _____

Fuente: Córdoba (2001)

Para Bendow (1992) el mantenimiento en el tiempo en un mercado extranjero quedaba influenciado, entre otras medidas, por el establecimiento de una estructura de precios competitiva y promotora de incentivos en el comercio, y por supuesto, siempre que siga siendo rentable para el exportador. Bendow (1992) afirma que en Europa una condición para el éxito exportador es un enfoque al marketing en el largo plazo, cuando no hay un compromiso hacia un período extenso, las empresas fracasarán. No se trata de conseguir ventas inmediatas, sino de construir las bases para una presencia permanente en el mercado.

Benjamin (1994) para el caso concreto de los artesanos también aconseja la capacidad de hacer una oferta acorde a la cantidad, calidad, diseño, precio y requerimientos de precio establecidos en el comprador extranjero.

Jiménez *et al.* (2000) realizan un estudio de la industria automovilística de Castilla y León sobre el cambio de estrategia exportadora por las modificaciones del tipo de cambio, bajo condiciones de competencia imperfecta. Denominan como efecto *pricing-to-market* el análisis del margen de maniobra de cara a las variaciones del tipo de cambio, y como efecto *pass through* la influencia de tales variaciones en los precios de exportación. Efectúan una fórmula en la que el efecto *pricing-to-market* depende de la pendiente y grado de convexidad de la función de demanda, y la pendiente de la curva de costes marginales, de la que concluyen que el efecto de las elasticidades de demanda se descompone en un efecto dependiente de los tipos de cambio y de las características del mercado destino.

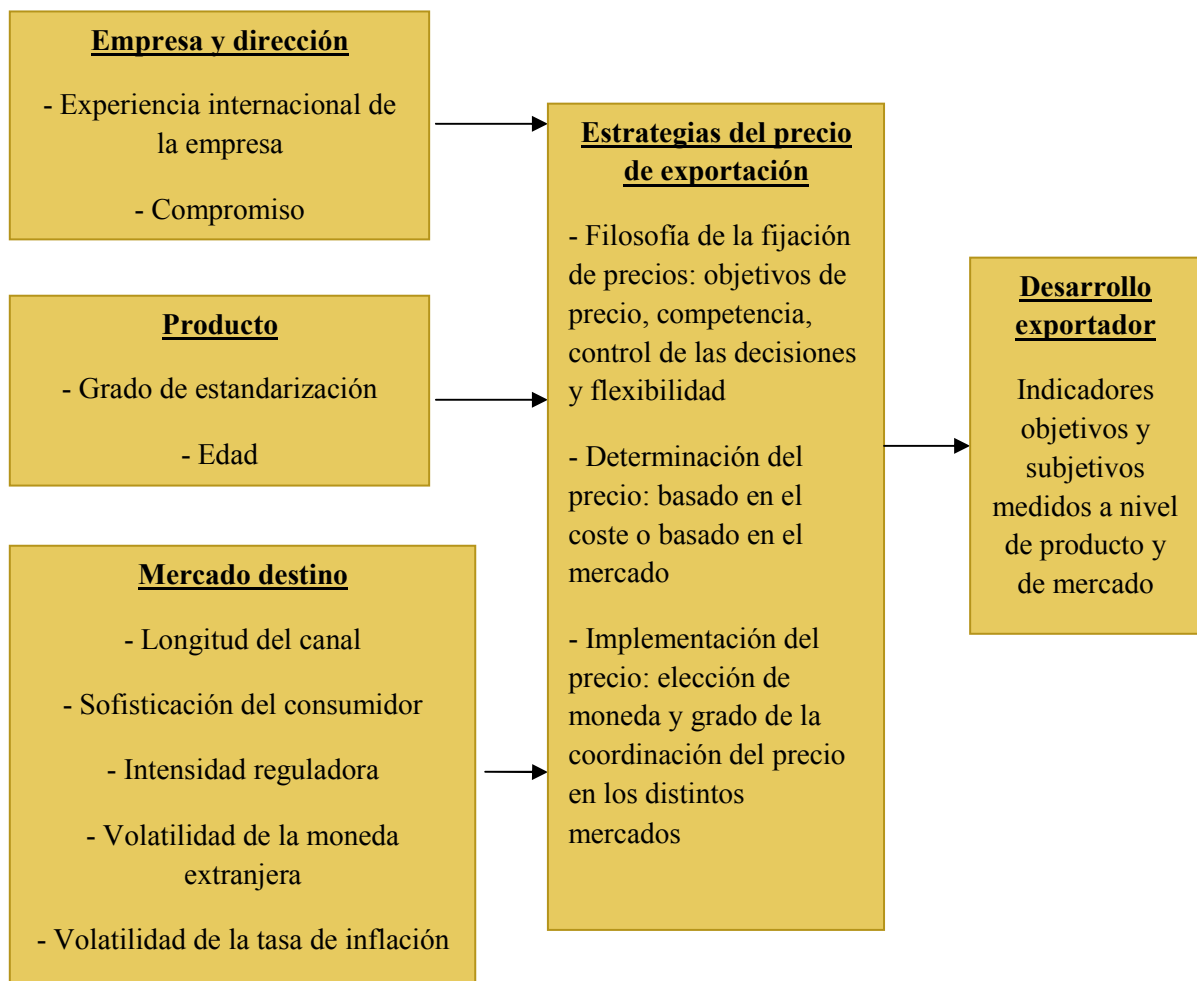
Raymond *et al.* (2001) estudian el precio con 406 firmas exportadoras de Estados Unidos y Corea. Indican que las empresas coreanas ven el precio como algo más competitivo en los mercados internacionales que en los domésticos, mientras que las estadounidenses, al fijar el precio tienen más en cuenta los costes y los beneficios. Las empresas suelen basarse en el mercado para la fijación del precio al inicio de la entrada con intención de facilitar su implantación. En sus resultados observan que en Corea las empresas fijan el precio de exportación por debajo del nacional, a modo de estrategia de penetración, sin embargo en Estados Unidos el precio es igual o inferior, prestando atención al transporte y empaquetado. Hay que tener en cuenta que cuando el precio es muy bajo puede llevar a que los consumidores cuestionen la calidad del producto. Stottinger (2001), tras una entrevista a 45 ejecutivos internacionales de 5 industrias diferentes de la Unión Europea, expone que hay ciertos elementos con influencia en el precio, y así sucede con:

- La experiencia en exportaciones, que influirá en el enfoque de cálculo del precio de exportación y la fijación de metas.
- El sistema de distribución internacional, que afectará a la diferenciación de precios en los mercados, la fijación de metas y la insatisfacción con el desarrollo de precios.
- El tamaño, en cuanto a una posible centralización de la decisión relativa al precio.
- La posición estratégica del precio, que se relaciona con el cálculo del precio de exportación y la centralización de decisiones relativa al precio.

Myers *et al.* (2002) desarrollan un trabajo muy completo acerca de los antecedentes y acciones de la estrategia del precio de exportación. Y aunque es un estudio que carece del respaldo de un trabajo de campo, es el que hace un mayor enfoque en este ítem, resultando de gran interés. A través de un modelo de la estrategia del precio de exportación y unas proposiciones promueven más estudios científicos sobre este aspecto. El constructo estrategia

del precio de exportación lo definen como la respuesta de la empresa a las fuerzas internas y externas que afectan a la toma de decisiones sobre la determinación del precio en el comercio exterior y lo componen de tres dimensiones: la filosofía del directivo en la fijación del precio, la determinación del precio y la implementación de éste. La dimensión que quizás necesite de una explicación es la primera, esta filosofía va referida a los principios empleados por el directivo para establecer la estrategia de precios, encierra diversos factores relativos a esta figura y al entorno, como son los objetivos de precio del directivo, la posición en este aspecto con respecto a la competencia, el control de esta decisión en la empresa, y la flexibilidad o rigidez de los procedimientos de precios de exportación. El *framework* elaborado nace de una serie de variables internas y externas que actúan a modo de antecedentes, se puede observar en la figura 21.

Figura 21: Modelo conceptual de las decisiones del precio de exportación de la empresa.



Fuente: Myers *et al.* (2002)

Finalmente, las proposiciones sugeridas para test empíricos en futuras investigaciones son:

1. La dirección es más tendente a perseguir objetivos sobre precios competitivos (opuestos a los orientados al beneficio) cuando: la intensidad de la competencia en los mercados exteriores sea alta; sea un producto maduro en tales mercados; alta volatilidad de la moneda extranjera; y tasa de inflación alta en los mercados exteriores.
2. La dirección tiende a emplear el precio como herramienta competitiva cuando: la intensidad competitiva del mercado es alta; la empresa tiene mucha experiencia internacional; cuando hay gran compromiso con el comercio exterior; alta estandarización del producto; y alta volatilidad de la moneda extranjera.
3. El control de las decisiones sobre el precio por los más altos cargos directivos tiende a crecer cuando: hay baja sofisticación de los clientes; la cadena de distribución es corta; baja volatilidad de la moneda extranjera; la tasa de inflación del mercado exterior es baja; y la intensidad de la competencia en los mercados exteriores es baja.
4. La dirección tiende a ser más flexible que rígida con los precios cuando: la intensidad de la competencia en los mercados exteriores sea alta; alta volatilidad de la moneda extranjera; y tasa de inflación alta en los mercados exteriores.
5. La dirección suele usar para el precio de exportación técnicas basadas en el mercado con preferencia a aquellas basadas en el coste cuando: la intensidad de la competencia en los mercados exteriores es alta; hay alta sofisticación de los clientes; la intensidad reguladora de los mercados extranjeros es alta; alta volatilidad de la moneda extranjera; y tasa de inflación alta en los mercados exteriores.
6. La dirección tiende a buscar una coordinación del precio en todos los mercados exteriores cuando: exista una alta volatilidad de la moneda extranjera; y una alta estandarización del producto.
7. La dirección tiende a usar una moneda de un tercer país y/o la del cliente cuando: la intensidad de la competencia en los mercados exteriores sea alta; la empresa tiene mucha experiencia internacional; y existe alta volatilidad de la moneda extranjera.
8. El rendimiento en el mercado exterior es más alto cuando: la empresa emplea mucho el precio como herramienta competitiva; alto uso de precios basados en el mercado; bajo grado de control en los precios del directivo; alto grado de flexibilidad en el precio; alto grado de directivos que buscan la coordinación de

precios en los mercados de los países; y se hace un uso de la moneda preferida por el cliente.

Lado *et al.* (2004) analizaron España con datos de 2.264 empresas exportadoras y vieron si los precios eran más altos, iguales o más bajos que los del mercado interno. De los resultados se desprende que los precios relativos son sólo efectivos en las exportaciones crecientes hacia América Latina y la Unión Europea. El volumen de ventas internacionales es más alto cuando la empresa ofrece precios competitivos y en paridad con el poder adquisitivo de un país. La adaptación del precio será distinta según el mercado destino, y así, estos autores mencionan el ejemplo de que los productos que quieren captar el mercado de Estados Unidos, deben ser adaptados con servicios adicionales, los productos destinados a Europa del Este deben ser adaptados reduciendo el diseño y los productos dirigidos a América Latina mediante la simplificación de algunos rasgos para poder ofrecerlos a un precio inferior. Los exportadores a la Unión Europea tienden a establecer una estrategia de precios mixta en orden a las divergencias en las condiciones de mercado. Lee y Griffith (2004) trabajan con los datos de un cuestionario a los directores de los departamentos de exportación de 180 miembros de la Asociación de Industrias Electrónicas de Corea, empresas que tienen más de un 20% de exportaciones en sus ventas. Sus resultados indican un resultado positivo entre la adaptación del precio y las exportaciones. Las empresas que se ajustan a las necesidades de los consumidores extranjeros alcanzan un mejor desarrollo exportador de los que optan por medidas estandarizadas. Leonidou (2004), al estudiar las barreras en el comercio exterior para las pequeñas empresas menciona el ofrecer un precio satisfactorio para los clientes y un precio equiparado al de la competencia. Se destaca la dificultad para ofrecer un precio atractivo en los mercados exteriores, debido a los costes que suponen (como de adaptación del producto, *packaging*, transporte, etc). Como solución se habla de intentar una distribución más directa o versiones del producto más baratas. En relación con la comparación con el precio de los competidores, las pequeñas empresas pueden ver este obstáculo reducido si actúan en nichos de mercado.

Lages y Montgomery (2005) aseguran que la estandarización del precio puede contribuir al desarrollo exportador, sobre todo en los casos en que el precio del mercado nacional sea más bajo que el precio de exportación o en aquellos otros casos en los que pueda beneficiarse del tipo de cambio entre distintas monedas.

Barnes *et al.* (2006) realizan un estudio que aglutina 112 Pymes, en el cual se observa que las empresas exportadoras percibían que, tras la alta calidad, los rasgos innovadores del

producto y un precio competitivo eran muy importantes en el comercio exterior. Bradley (2006) conecta el precio con la fase del ciclo de vida del producto, en la fase de lanzamiento es lógico pensar en una estrategia de aprovechamiento del mercado o una estrategia de penetración según los objetivos de precios generales de la empresa. Así, la estrategia sería la selección de un precio inicial alto e ir reduciéndolo conforme aumenta la elasticidad de la demanda o aumenta la competencia. En la fase de madurez, como la empresa no tiene tanto control y los precios tienden a caer por las economías de escala y la competencia, se intentará maximizar los beneficios a corto plazo, sin considerar el dudoso potencial de unos precios más elevados. En la fase de declive, la empresa desea obtener los mayores beneficios posibles, por lo que suelen ahorrarse las promociones.

Blery y Sfetsiou (2008) estudian el sector del aceite de oliva a través del caso de una compañía griega, vinculan el precio con factores de calidad de vida, de la renta de los consumidores y de rasgos psicológicos. Sousa y Bradley (2008) parten de una serie de hipótesis en su intento de determinar los factores claves influyentes en el precio de exportación. Éstas consistían en que cuanto mayores sean las diferencias del entorno entre el mercado de origen y de destino, mayor será el nivel de adaptación del precio, y en que el grado de la adaptación del producto, distribución y promoción afecta positivamente al grado de la adaptación del precio. El análisis de resultados apoya estas hipótesis, en relación a la primera estas diferencias son concernientes a infraestructura de comunicación, competencia, leyes, regulaciones y desarrollo económico, y en relación a la segunda, esto viene explicado porque cuando las empresas adaptan la estrategias de producto, promoción o distribución, suele llevar aparejado un cambio en los costes, el cual influye en la estrategia de precios de exportación.

Para finalizar, Tooksoon y Mohamad (2010) examinan la relación de la capacidad del marketing y el desarrollo exportador y de las cuatro dimensiones es el precio y la promoción los que poseen una relación positiva con este desarrollo. La evolución en el comercio exterior es mayor en las empresas que actúan sobre las capacidades del precio.

Esta variable concreta, a raíz de su importancia en el comportamiento de compra de los consumidores, se investiga con la hipótesis décima que conduce esta tesis:

H₁₀-UNA ESTRATEGIA DIFERENCIAL DE PRECIOS EN FUNCIÓN DEL MERCADO O EL PAÍS SUPONE UN MAYOR PORCENTAJE DE VENTAS DE EXPORTACIÓN.

4. Producto y packaging.

Toda empresa interesada en una expansión más allá del mercado interno, definirá en primer lugar su propósito de negocios basado en los objetivos de la empresa y del país destino. A partir de la definición del negocio, se obtendrán los objetivos del producto (Jain, 2002). En el mercado internacional el producto a exportar se compone de atributos intrínsecos, atributos externos y atributos intangibles. Los primeros engloban la composición, el diseño y la calidad. Los segundos el etiquetado y el embalaje. Los terceros comprenden la marca, la imagen del país de procedencia (en muchas ocasiones la fabricación de un producto en un determinado país está muy bien visto, como automóviles en Alemania. Para contrarrestar una imagen negativa habrá que realizar mayor promoción o certificar el producto en el país de destino), las garantías ofrecidas y el servicio al cliente. No obstante, antes de nada el empresario debe estar seguro de que su producto es exportable, y lo es por sus características, por su presentación, y por todos los servicios y factores que a él rodea.

Czinkota y Ronkainen (2002) resumen las ventajas de la estandarización o adaptación, y así, a favor de la estandarización están los argumentos relativos a las economías de escala en producción, las economías de escala en I+D, las economías en marketing, la integración económica, la concepción como unidad de todos los mercados y la competencia global. Por parte de la adaptación, se subrayan las diferentes condiciones de uso, las influencias gubernamentales y reguladoras, los diferentes patrones de comportamiento del consumidor y hábitos de compra, la competencia local y la fidelidad al concepto de marketing. Aparte de estos dos modos de operar, se puede diseñar e introducir un nuevo producto de un nuevo mercado para la empresa. Si bien, lo que más se da en la práctica en empresas de gran internacionalización, es el desarrollo de productos globales que luego pasan por diferencias regionales concretas en cada mercado.

Son tres las estrategias que permiten la adaptación del producto a los mercados globales:

1. Sin cambio de producto → Extensión del producto. No conlleva costes adicionales de desarrollo de producto, cambios en la producción o de nueva promoción
2. Con cambio de producto → Adaptación del producto. Implica modificar el producto para ajustarse a las condiciones y preferencias locales existentes
3. Desarrollo de un nuevo producto → Invención de un producto. Es la creación de algo nuevo para el mercado de un país. Pueden venir por dos vías: manteniendo o

reintroduciendo formas del producto que están adaptadas a las necesidades de un país dado, o con la creación de un producto completamente novedoso para satisfacer una necesidad en un país dado.

Lado *et al.* (2004) subrayan que la adaptación del producto generalmente mejora el volumen de ventas internacionales, pero que es esencial la identificación del elemento del producto a adaptar.

Cualquier adaptación va a requerir por parte del profesional en cuestión, de gran voluntad, de actitud emprendedora y de flexibilidad. Sin embargo, no siempre va a ser obligada la modificación, sucederá en ocasiones (las menos), que la forma de percepción y de uso de los clientes del producto sea la misma en el país de origen y de destino. Para Bradley (2006) y Cateora y Graham (2006) el grado de adaptación del producto va a depender de las diferencias culturales de uso del mismo y de las diferentes percepciones del producto, además la adaptación se hará en tres categorías: la del propio producto, la del envasado y la de los servicios:

- Producto básico o componente central: función de plataforma de diseño, plataforma de producto, características funcionales y aspectos legales
- Envasado o componente de empaque: precio, estilo, nombre de la marca, marca registrada, envase, calidad y aspectos legales
- Servicios o componente de servicios de soporte: entrega, aspectos legales, mantenimiento y reparaciones, garantía, repuestos, instalación, instrucciones y otros servicios relacionados.

Czinkota y Ronkainen (2002) identifican tres factores con influencia en adaptación o modificación del producto que se ofrece en el mercado interno, atendiendo a los mercados elegidos, el propio producto y la empresa:

- Características regionales, nacionales o locales: reglas gubernamentales, barreras no arancelarias, características, expectativas y preferencias del consumidor, patrones de compra, posición económica del potencial usuario, etapa de desarrollo económico, ofrecimientos competitivos, clima y geografía.
- Características del producto: componentes del producto, marca, empaque, funciones, atributos, características, método de operación o uso,

durabilidad, calidad, facilidad de instalación, mantenimiento, servicio postventa y país de origen

- Consideraciones de la empresa: rentabilidad, oportunidad de mercado, costo de adaptación, políticas, organización y recursos.

Cateora y Graham (2006) expresan que en la plataforma del producto se pueden añadir o eliminar las variaciones para satisfacer a las diferencias locales, cuando los ajustes son muy grandes puede ser muy costoso debido a su repercusión en los procesos del producto, pero se puede modificar el diseño, características funcionales, sabores y colores y demás aspectos para hacer el producto conforme a las variaciones culturales. En relación a los componentes del empaque, se examinará cada uno de ellos para asegurarse de que se transmite el significado y valor apropiado para un mercado específico. Finalmente, el componente de servicios de soporte comprende todas las reparaciones, mantenimiento, repuestos, instalación, garantías, instrucciones y entregas. De la atención a estas cuestiones, dependerá en parte el éxito del programa de marketing.

El Departamento de Asuntos Exteriores y Comercio Internacional de Canadá (2000) asegura que cuando se diseña el empaquetado de un producto para su exportación hay que considerar su fragilidad y cómo puede ser dañado por golpes, presiones, vibraciones, cambios en la presión atmosférica, contaminación atmosférica, humedad, óxido, temperaturas extremas por frío o por calor y descargas electrostáticas. En concreto, en los muebles se buscará una protección:

- Contra arañazos
- Contra humedad, microbios e insectos
- Para la conservación del aroma
- Para la amortiguación en productos sensibles a la presión y daños por impacto
- Contra la decoloración por la luz

El tamaño de empaquetado o embalado individual es preferible que sea de entre 15 y 30 kilos, pues algo más ligero puede ser arrojado y algo más pesado, sin mecanismo de seguridad en los pallets, puede caerse. El objetivo primario es que contenga, proteja, preserve y ayude a la distribución, de forma secundaria se intenta que comunique y cree una imagen positiva (pero los embalajes utilizados para llamar la atención del cliente no suelen ser compatibles con las instrucciones de envío). Además, se pueden emplear autoadhesivos de símbolos estándar de precaución que tienen un reconocimiento internacional, y que se ilustran en la figura 22.

Figura 22: Símbolos de transporte internacional.



Fuente: Departamento de Asuntos Exteriores y Comercio Internacional de Canadá (2000)

Con el envasado y embalaje habrá que seleccionar el material más propicio no sólo para el producto que se va a exportar, sino también para el medio de transporte que se va a emplear. Según éste habrá que adecuar la protección del producto a trasladar. En el caso de los muebles, el embalaje debe ser resistente a la compresión, se suele usar en el embalaje los materiales de papel y plástico. El papel se usa en el tipo *tissue*, corrugados, *honeycomb* y reciclado. Con el plástico, película de polietileno, película de burbuja, poliestireno expandido y espuma de poliuretano. Tampoco hay que olvidar la importancia del empaque que se deriva de su aspecto promocional, es decir, la etiqueta. Normalmente, ésta se encuentra sujeta a las adaptaciones de idioma, y para potenciar su rasgo de promoción habrá que cuidar la estética cultural, con los colores, formas de empaque más idóneas y el tamaño, que variará según el producto, las condiciones del mercado y los patrones de compra. Todo esto bajo la responsabilidad de emplear empaques respetuosos con el medio ambiente, ya que cada vez son más los consumidores que exigen a las empresas realizar el mínimo impacto en perjuicio del medio ambiente (Czinkota y Ronkainen, 2002).

Para finalizar, se presenta la última hipótesis con la que se analizará la visión de los empresarios respecto al producto a exportar:

H₁₁- NO HAY DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS EN LA GAMA DE PRODUCTOS OFERTADA AL MERCADO EXTERIOR RESPECTO DE LA OFRECIDA EN EL NACIONAL.

~ • ~ ~ • ~

V. CAPÍTULO METODOLÓGICO

~ • ~

1. Introducción.

Si los anteriores capítulos contenían el análisis de la literatura requerida para elaborar esta tesis, en el actual capítulo se tratará de forma general la metodología de una investigación, y de forma particular la metodología empleada en esta investigación. Ciertamente, tras la exposición de la revisión de la literatura y previamente a las ocupaciones de la investigación empírica, el investigador debe desarrollar un *framework*, un modelo conceptual del que se desprenda cómo es la relación entre los factores estudiados y el resultado, que resulta ser en este caso el desarrollo exportador. Se trata de teorizar esta relación. Este capítulo comprende el diseño de la investigación que ha sido guía para el tratamiento de los datos. El propósito de este capítulo es establecer dicha relación, y en referencia a las hipótesis.

El capítulo se estructura como sigue: se inicia con una breve reflexión sobre el rol de la investigación en las Ciencias Sociales; se presenta el problema a investigar; se describe el diseño de la investigación; se delimita la muestra; se discuten los distintos mecanismos para realizar una investigación académica, diferenciando entre los métodos de investigación cuantitativos y cualitativos; finalmente, se describen las técnicas en este trabajo elegidas.

2. La investigación en Ciencias Sociales.

El diccionario de la Real Academia Española de la Lengua da una sucinta definición de Ciencias Sociales, como “las que se ocupan de aspectos del hombre no estudiados en las ciencias naturales”. Las Ciencias Sociales agrupan todas las áreas científicas cuyo centro de enfoque es el estudio de las actividades y comportamiento de la ciudadanía, el estudio científico de la sociedad. Son aquellas que se ocupan de aspectos del comportamiento y actividades de los humanos, examinando manifestaciones de los individuos como miembros de un grupo.

En Ciencias Sociales, es esencial para los investigadores tener una idea clara de las implicaciones de la filosofía de la investigación, entendida como la manera de cada uno de desarrollar el conocimiento (Saunders *et al.*, 2003), o en definitiva, la relación entre los datos y la teoría. En referencia a la filosofía de la investigación se bordean otros nuevos conceptos: ontología (naturaleza de la realidad), epistemología (naturaleza y construcción del conocimiento), lógica (comprobación y verificación) y teleología (finalidad). Es importante que el autor de una tesis entienda cómo una visión particular del entorno afecta al completo al proceso investigador. Hay que determinar la interrelación entre lo que se piensa que debe ser investigado (fase ontológica) y lo que se sabe sobre ello (fase epistemológica), el investigador

de esta forma puede darse cuenta el impacto que su posición ontológica va a tener en la identificación de un paradigma, va a tener en el qué y cómo investigar.

De acuerdo con Thomson (1992) la acción de investigar es el estudio sistemático de materiales y fuentes para establecer hechos y alcanzar nuevas conclusiones. Podemos afrontar una investigación desde tres formas distintas:

- Investigación que aspira a obtener la solución de un problema específico, generalmente contiene el trabajo con los clientes que han identificado el problema. Este tipo de investigación está diseñada para resolver problemas actuales, más que para adquirir conocimientos de naturaleza teórica. Un ejemplo sería una investigación de mercado, que intenta mejorar el desarrollo comercial de una empresa concreta. En este caso, el investigador estudiará los beneficios que los clientes buscan al usar un determinado producto o servicio.
- Investigación como forma sistemática de encuestar a un colectivo, con colaboración, llevada a cabo por los participantes que realizan la encuesta. Aquí la acción de investigar es reflexiva, deliberada y sistemática. Se encamina un conjunto de acciones que el investigador quiere realizar para definir y representar una situación. Esta tipología surge a partir de la opinión de que la investigación debe liderar el cambio, y que además el cambio debe incorporarse al proceso investigador (Holmen, 1979). El interés radica en lo que va a suceder, más que en la descripción formal de las conclusiones de la investigación (Easterby-Smith *et al.*, 1999).
- La investigación pura persigue el desarrollo teórico, relegando las consecuencias prácticas. Puede tomar tres formas: como surgimiento de una idea o una explicación nueva, como el desarrollo de una nueva técnica para tratar un problema concreto, o como la reformulación de una técnica o teoría ya existente. Esta investigación conocida como pura es la que usualmente se viene aplicando en los estudios académicos y sus resultados que suelen estar enfocados a un público académico, se difunden en libros, artículos o aportaciones a conferencias (Easterby-Smith *et al.*, 1999).

Esta tesis pertenece a la investigación en su concepción más pura, pues su visión es establecer si el análisis del pensamiento emergente de la literatura sobre teorías y factores implicados en la internacionalización puede mejorar la explicación de la propensión exportadora en las Pymes andaluzas del sector mobiliario.

También, Alarcón *et al.* (2006) identificaron cuatro tipos de investigación en Ciencias Sociales: investigaciones descriptivas (provee registro de los hechos que suceden y caracterizan a una realidad), investigaciones explicativas (construye modelos teóricos capaces de realizar predicciones), investigaciones de contraste (asienta argumentos a favor o en contra de una teoría ya establecida) e investigaciones aplicativas (ofrece tecnologías o esquemas de acción a partir de conocimientos teóricos)

En las Ciencias Sociales, resulta primordial que los investigadores tengan una idea clara sobre las implicaciones. Una búsqueda del camino para desarrollar el conocimiento y conectar (o desconectar) los planos teóricos y prácticos. Con esto se conseguirá alcanzar una explicación y dar sentido a cualquier fenómeno que transcurra en el ámbito de tales Ciencias. Por tanto, queda evidente que el investigador social enraiza en las teorías y evita todo tipo de juicio de valor. A diferencia de las ciencias naturales sostenidas por el método científico, con frecuencia las ciencias sociales no pueden establecer leyes universales. Como investigador científico, no se tienen al alcance los instrumentos para una transformación directa de la sociedad, se trata de una “influencia intermediada”, las conclusiones obtenidas pueden repercutir en la sociedad, pero son las Instituciones competentes las que deciden su ejecución. A tenor de lo expuesto, el único aspecto donde tiene cabida la subjetividad del investigador es en la toma de decisiones del fenómeno de la realidad a estudiar. Un mismo fenómeno que puede ser estudiado desde muchas ideas teóricas diferentes y que va a determinar el estudio metodológico. Se decide de una infinidad un fenómeno a estudiar, y se da un paso más, eligiendo las variables que queremos estudiar con respecto a tal fenómeno, variables nuevamente elegidas de entre una multiplicidad de alternativas. He aquí el gran dilema de todo trabajo de investigación: la elección del objeto de estudio y sus componentes. Una sentencia que exige el conocimiento del fenómeno y de las ideas teóricas que lo constituyen, el ángulo de observación requiere la previa reflexión crítica sobre lo que cada posición nos permite o no conocer (Lindón, 1998). No obstante, ante cierta malgama de metodologías y técnicas utilizadas en Ciencias Sociales, así como los muchos campos existentes repletos de submaterias, es lógico que este proceso de toma de decisiones por parte del investigador quede asimismo influenciado por el área de conocimiento o institución educativa en que se halle.

Las decisiones inherentemente acopladas al proceso de decisión del investigador, convergen en la elección de paradigma, entendido como modelo o estructura mental. Es el paradigma el que provee un *framework* para dar sentido a la sociedad (William, 1998), intenta explicar las creencias más populares sobre el mundo en el que vivimos, dictan cómo el investigador ha de conducir su dedicación y las técnicas a adoptar para guiar una investigación.

Este término es cada vez más frecuente en los ámbitos académicos y universitarios. Esta palabra, cuyo origen se atribuye a Kuhn, se usa para referir una opción o modo sistemático de investigar, lo que conllevará unas técnicas concretas y que responde a un fondo filosófico o manera de ver el mundo, el conocimiento humano y sus procesos de producción (Padrón, 1992).

Easterby-Smith *et al.* (1999) señalaron que en las Ciencias Sociales viene habiendo dos formas tradicionales de ver cómo las investigaciones deben realizarse, se trata del positivismo y el constructivismo social (o interpretativo)⁵⁵, tradicionalmente el primero ha venido estando más ligado a las Ciencias Naturales y el segundo a las Ciencias Sociales. El positivismo defiende el fiel reflejo de la realidad, tan sólo el conocimiento resultante de las ciencias empíricas es válido. Esta corriente conecta con los métodos cuantitativos en una investigación y establece que el sujeto de la investigación puede independizarse de toda subjetividad, sin quedar influenciado por sus valores el resultado de la investigación. Desde el constructivismo social se puntualiza que el conocimiento se forma en consecuencia con los propios esquemas de la persona producto de su realidad. Castorina (1998: 7) señala: “Autores como Driver *et al.* (1994) afirman que el conocimiento científico es simbólico en su naturaleza y socialmente negociado, de esta manera la ciencia no se ocupa de los fenómenos de la naturaleza sino de los constructos propuestos por la comunidad científica”. El constructivismo social o paradigma⁵⁶ interpretativo tiene su interés en el significado de las acciones humanas y de la práctica social, y sus características fundamentales son las de identificar la conexión de elementos que influyan en un fenómeno que resulte, existe un flujo de comunicación entre el investigador y los sujetos investigados, y considera la entrevista como la forma más idónea de producción de conocimiento.

De acuerdo con Easterby-Smith *et al.* (1999) el positivismo tiene las ventajas de servir para muchas situaciones, es rápido y económico, pero los métodos son poco flexibles y artificiales, no muy útiles para generar teorías; el paradigma interpretativo permite observar los cambios en el tiempo, de entender el propósito de las personas, la posibilidad de ajustarse a

⁵⁵ También es posible considerar el paradigma sociocrítico, basado en la ideología de forma explícita y la autorreflexión crítica, aspira a modificar la estructura de las relaciones sociales y dar solución a los problemas en ellas generados. Con el fundamento en la crítica social y el carácter autorreflexivo, el conocimiento se creará por los intereses de los grupos, mediante un proceso de construcción y reconstrucción sucesiva del plano teórico y práctico (Alvarado y García, 2008).

⁵⁶ Alvarado y García (2008: 190) definen: “Un paradigma es un cuerpo de creencias, presupuestos, reglas y procedimientos que definen cómo hay que hacer ciencia; son los modelos de acción para la búsqueda del conocimiento”. Se componen de leyes explícitamente establecidas, aplicación de éstas, supuestos teóricos, técnicas instrumentales y prescripciones metodológicas (Chalmers, 2006).

nuevas herramientas e ideas que surgen y la contribución a la evolución de nuevas teorías, si bien, tampoco queda exento de debilidades, como son todo el tiempo y los recursos que requiere la recolección de datos, la dificultad del análisis y su interpretación y la dificultad que desde Organismos públicos den credibilidad a estudios basados en enfoques fenomenológicos.

Histórico es ya el debate acerca de cuál de los dos paradigmas es superior. La opinión de que un paradigma sea más óptimo depende del objetivo de la investigación, así, esta elección quedará a expensas del fenómeno a estudiar. Cuando se busque comprender factores de comportamiento, el paradigma interpretativo es el más propio, si por el contrario, lo que se quiere es establecer la relación entre unas variables, el más apropiado sería el paradigma positivista. Una revisión de los estudios de internacionalización de la Pyme muestra que los autores en este campo creen mayoritariamente que en este caso lo más adecuado es el paradigma interpretativo; estos estudios suelen conllevar el estudio del comportamiento de personas, en su entorno está la realidad de la sociedad, por lo que es importante que los investigadores tomen un enfoque que les permita acercarse a los participantes y conocer sus opiniones del asunto (Shaw, 1999).

Este estudio acoge el paradigma interpretativo o constructivista porque quiere estudiar cómo un conjunto de variables conducen a un comportamiento para una mayor propensión exportadora. No persigue el estudio de la relación existente que hay entre los determinantes, sino de todos ellos con respecto a un mayor nivel de internacionalización. Pese a que la aceptación de un paradigma puede suponer el uso de los métodos propios de él, en la práctica, los investigadores a menudo usan métodos propios de distintos paradigmas (Easterby-Smith *et al.*, 1999).

Asimismo, el diseño de la investigación se ha realizado de la forma más favorable para conseguir los objetivos del presente estudio, se trata de organizar la actividad investigadora de una forma que sirva de guía para recoger e interpretar los datos (Churchill y Iacobucci, 2005), la típica secuencia de pasos en este proceso para estos últimos autores es la siguiente:

1. Identificación del problema.
2. Determinar el diseño de la investigación.
3. Diseñar los instrumentos para la colección de datos, métodos y formas.
4. Diseñar la muestra y recoger los datos.
5. Analizar e interpretar los datos.
6. Preparar el proyecto de investigación.

En este estudio, la investigadora ha seguido los mencionados pasos, pero a menudo no se han sucedido de una forma secuencial, en muchas ocasiones, fue necesario ir y volver entre las etapas, por ejemplo, una vez conocidos los datos recogidos, muchos aspectos y consideraciones, precisamente por ello provisionarias, deben ser pulidas.

3. Identificación del problema.

La heterogeneidad y diversidad de las actividades demandan estudios específicos por tipos de actividad para encontrar una teoría válida que explique sus pautas de internacionalización (Boddewyn *et al.*, 1986).

Este estudio encuentra su núcleo y fundamento en la contribución de los factores influyentes en la intensidad exportadora. Las hipótesis han sido desarrolladas a partir de la revisión literaria. Por su parte, los objetivos se desarrollaron a partir de la revisión literaria, y fueron perfeccionados a partir de corolarios fruto de las entrevistas realizadas.

El problema no precisa de mayores laberintos: lo que antes era un obstáculo, hoy día ya se ha convertido en una oportunidad; en la actualidad, la apertura al exterior es una necesidad cada vez mayor, y el sector del mueble no se exime de ello. Pero, una vez más:

- ¿Por qué el sector del mueble?
 - Por ser sector prioritario en términos de desarrollo regional y generación de puestos de trabajo.
 - Por su importancia dentro del grupo de la industria manufacturera.
 - Porque el fin del *boom* inmobiliario ha causado “daños colaterales” que afectan a los hitos presentes y futuros del sector. El sector del mueble está inmerso en un cambio radical de su negocio tradicional. Porque, es hoy ya una realidad, que la supervivencia del sector depende de un mayor ahínco en su apertura al exterior.
 - Porque las peculiaridades innatas al sector (dificultades logísticas, arraigos culturales o dependencia de intermediarios), motivan el interés de un estudio enfocado al comercio exterior.

- Por su vínculo con el entorno medioambiental y su protagonismo en una gestión forestal sostenible.
- ¿Por qué Pymes mobiliarias?
- Porque en Andalucía es este el tamaño de la gran mayoría de empresas cuya actividad principal es la fabricación de muebles (CNAE 2009, Partida 31), dato que se particulariza en el cuadro 19.

Cuadro 19: Número de empresas de fabricación de muebles y estratos de asalariados en Andalucía en el período 2008-2012.

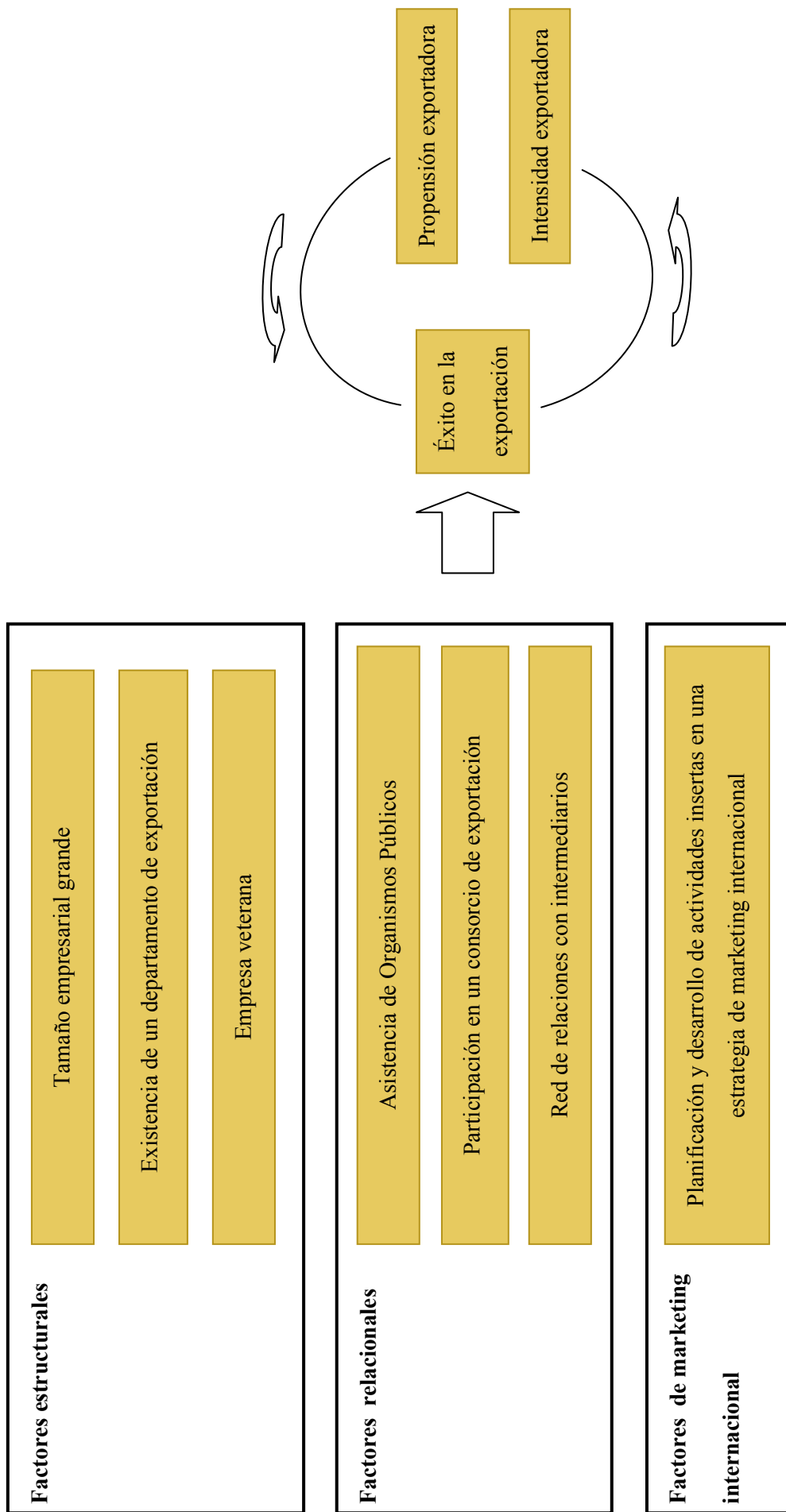
Estrato de asalariados	Año	Número de empresas
Sin asalariados	2012	1027
	2011	1045
	2010	981
	2009	1.029
	2008	1.048
De 1 a 2 asalariados	2012	887
	2011	899
	2010	1.032
	2009	1.111
	2008	1.160
De 3 a 5 asalariados	2012	350
	2011	429
	2010	495
	2009	562
	2008	568
De 6 a 9 asalariados	2012	142
	2011	164
	2010	186
	2009	241
	2008	313
De 10 a 19 asalariados	2012	129
	2011	161
	2010	183
	2009	216
	2008	246
De 20 a 49 asalariados	2012	69
	2011	81
	2010	88
	2009	115
	2008	165
De 50 a 99 asalariados	2012	15
	2011	11
	2010	10
	2009	13
	2008	25
De 100 a 199 asalariados	2012	2
	2011	5
	2010	5
	2009	7
	2008	8
De 200 a 499 asalariados	2012	0
	2011	0
	2010	0
	2009	0
	2008	1

Fuente: INE (2010)

- ¿Por qué Andalucía? ¿Por qué la internacionalización de Andalucía?
 - o Por el persistente reto de su desarrollo, por la cercanía que nos une a nuestra propia región y porque Andalucía es la tercera economía española atendiendo al tamaño de su Producto Interior Bruto.
 - o Porque estamos sumergidos en “la era de la internacionalización”, una proyección totalmente imparable y a la que Andalucía pertenece, que le ha llevado a conseguir en 2012 un saldo positivo de su balanza comercial para estos productos, un hecho que no sucedía desde 2005. Asimismo, en 2012 exportó por valor de 25.054.835 miles de euros frente a los 22.961.436 miles de euros en 2011, lo cual es un nuevo récord en las ventas de Andalucía al exterior considerando todos los sectores. Las ventas al extranjero de esta región fueron el 11% del total español, configurándose como la tercera Comunidad Autónoma, tras Cataluña, Madrid, reduciendo su diferencial respecto del año anterior. Con todo, la economía andaluza exige un mayor fortalecimiento y fijar una evolución ascendente en su internacionalización.

Los modelos clásicos acerca del comercio exterior han incidido en factores internos (Aaby y Slater, 1989) y factores externos (Zou y Stan, 1998), como determinantes de la intensidad exportadora. Algunos autores subrayan la importancia de factores demográficos, otros de aquellos relacionales y otros de aquellos de marketing internacional (figura 23). Aglomerando lo hasta aquí tratado, podemos considerar que la pregunta a investigar es: **¿puede mejorarse el nivel de internacionalización de las empresas del mueble andaluzas actuando sobre factores estructurales, relacionales y de marketing?**

Figura 23: Modelo de implicación de factores demográficos, relacionales y de marketing internacional sobre el desarrollo exportador.



4. Diseño de la investigación.

La aproximación primeramente tomada fue preguntarnos si efectivamente podíamos considerar la existencia de unos determinantes con influencia en el proceso exportador. En la investigación se abordaron los retos a los que se enfrentan las empresas que están apostando por la internacionalización aplicando las aportaciones teóricas de la literatura. Desde una perspectiva doblemente cuantitativa y cualitativa, este estudio se ha elaborado a partir de un análisis de información secundaria, un análisis prospectivo *ad hoc* con trabajo de campo y obtención de información primaria que apoyan las conclusiones finales del trabajo realizado.

En una primera parte se realizó la delimitación del objeto de estudio mediante la revisión de las aportaciones de los principales autores en el tema, tanto a nivel nacional como internacional, teniendo en cuenta sus análisis y conclusiones obtenidas. Se tuvieron siempre presentes los estudios más recientes y novedosos, buscando complementariamente las peculiaridades de nuestro tejido industrial andaluz. Asimismo, se ha indicado en una revisión literaria internacional, estudiando la contribución de los principales académicos y demás autores extranjeros, por considerar que el estudio de justamente este campo, así lo requería. Es en una tesis de comercio exterior, donde surge el tópico más idóneo para profundizar en el conocimiento académico desarrollado en otros países.

En una segunda parte se efectuó la recogida de información para luego procesar los resultados y alcanzar conclusiones. Para ello se llevaron a cabo los siguientes pasos:

1. Se diseñaron diversos borradores de las encuestas, hasta llegar al modelo original (véase en el Anexo 1) y se puso a disposición en el enlace <http://spreadsheets.google.com/viewform?hl=es&formkey=dDI4QmdiM2xRbmk0YThxRUt0ZVdKc0E6MA>
2. Se realizó un contacto directo con empresas para la realización del pre-test a través del Centro Tecnológico de la Madera y el Mueble de Andalucía (CITMA).
3. Búsqueda de información primaria, iniciada con el método Delphi de entrevistas a expertos, a través de la Agencia Andaluza de Promoción Exterior Extenda.
4. Búsqueda de información secundaria a través de la base de datos Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).

5. Muestra

Para la mayoría de las técnicas multivariantes, el tamaño de la muestra es estadísticamente relevante y estadísticamente poderoso. La significancia estadística es una herramienta matemática que va a determinar si los resultados de un experimento es el resultado de una relación entre unos factores concretos o se debe al azar. Cuando un investigador especifica un α o un error de Tipo I, establece un límite para errar, especificando la probabilidad de la existencia de significancia cuando realmente no existe (Hair *et al.*, 1998). El poder estadístico es la probabilidad de correctamente rechazar una hipótesis nula cuando debe de ser rechazada (Hair *et al.*, 1998). Si este dato es bajo, el estudio puede ser cuestionado. Cohen (1977) expresa que los estudios deben ser diseñados para un nivel del α mínimo de 0,05, que representa un 80%. Con el fin de anticiparnos a los efectos de un efecto menor, el investigador debe diseñar su estudio con una muestra amplia y ser menos restrictivo con los valores de α .

La muestra empleada en este estudio ha sido cuidadosamente seleccionada. La razón por la que las empresas que conforman la muestra son elegidas, es porque se piensa que ellas son una muestra representativa de la población interesada (Churchill y Iacobucci, 2005). Las empresas incluidas en la muestras, todas reúnen su localización en la Comunidad Autónoma de Andalucía, han realizado ventas a otros países, son empresas independientes (no se trata de filiales de otras) y son manufactureras de los muebles que exportan. Por supuesto, se descartaron sectores contiguos como los de decoración y tapizado por presentar otras especialidades.

El muestreo, con seguridad, fue el aspecto que más quebraderos de cabeza trajo en el inicio del trabajo de campo, era necesario determinar la población total pero desafortunadamente había gran disparidad de cifras. En un principio se acudió a la base de datos de Extenda. A continuación, a la información de la que disponía Unemac como patronal de Córdoba de la madera y por su cooperación con su equivalente a nivel regional como patronal andaluza. También se valoraron la contribución de las bases de datos SABI, ICEX, y las opiniones de diversos profesionales del sector.

La fuente del problema consistía en el diferente entendimiento sobre cuándo una empresa se podría considerar exportadora, surgían entonces muchas preguntas: ¿es exportadora la empresa que realizó una venta en el pasado pero que en la actualidad no? ¿es exportadora la empresa que ha realizado una venta internacional de forma puntual o de forma pasiva? ¿o es

más exportadora la empresa que realiza con habitualidad ventas al extranjero? Y por otra parte ¿es exportadora aquella otra empresa que su nivel de ventas proveniente de la exportación es de un porcentaje mínimo? ¿es exportadora la empresa que aunque aún no ha finalizado ninguna venta al exterior tiene un gran interés y está formándose en comercio exterior? ¿o es más exportadora la empresa en la que en su volumen de ventas totales presenta un alto porcentaje de volumen de ventas provenientes de sus exportaciones?

La propia evolución y el transcurso de la investigación fue lo que proporcionó las respuestas a este cúmulo de interrogantes. Pronto aceptamos, que el punto inicial en el que se encuentran las empresas exportadoras de muebles andaluzas, nos obligaba a flexibilizar algunos límites. Objetivamente, son pocas las empresas de mueble que exportan habitualmente (lo que hace más necesario su análisis), y menos las que lo hacen con un volumen alto. Determinamos las empresas de interés en este estudio a aquellas empresas andaluzas que han vendido sus muebles manufacturados en países extranjeros, actual y recientemente, sin exclusión por el valor de estas transacciones internacionales.

Si filtramos con la palabra “mueble” en el directorio de empresas de Extenda, aparecen 343 empresas, pero este listado engloba otras empresas ajenas a este estudio, como por ejemplo las de fabricación de muebles frigoríficos para la hostelería, accesorios en mármol, carpintería metálica, iluminación, detergentes industriales, herrajes, entre otros. Si la palabra introducida es madera, el listado baja a 150, pero nuevamente se incluyen ámbitos de negocio que quedan fuera de nuestro estudio, como es el caso de los fabricantes de maquinaria para la madera, fábrica de toneles, aserraderos, comercialización de productos para la madera entre otros. La búsqueda de la muestra se tornaba aún más compleja en aquellos casos de empresas que no únicamente vendían muebles, sino que también cubrían otros objetos diversos como accesorios de cerámica, alfombras, etc., en estos casos, se debía filtrar qué producto de la empresa fue el exportado. Una nueva oportunidad en el intento de esta determinación surge con la celebración del Salón del Mueble “Mobiliaria 2010”, que tuvo lugar del 10 al 13 de marzo de 2010 en el Palacio de Congresos y Exposiciones de Sevilla, donde hubo un espacio para la organización de encuentro bilaterales entre empresas andaluzas de mueble e importadores extranjeros. A dicho evento, completamente destinado para empresas de mueble exportadoras, asistieron 30⁵⁷ y la autora pudo acudir gracias nuevamente a Extenda, para entrevistar a la mayoría de ellas.

⁵⁷ En <http://www.europapress.es/economia/noticia-extenda-organiza-100-entrevistas-importadores-empresas-andaluzas-mobiliaria-empieza-manana-20100309172733.html> se enumeran las empresas que

6. Instrumentos en el trabajo de campo

6.1. Análisis cuantitativo y cualitativo.

Hay varias formas de colección de datos en un trabajo de esta naturaleza. La elección de la técnica empleada para recoger los datos está relacionada con el paradigma en el que la investigación se base. Si un estudio es de carácter cualitativo, las técnicas de colección de datos generalmente empleadas son entrevista personales, observación y entrevistas grupales. Estas técnicas permiten al investigador descubrir las diferentes apreciaciones otorgadas por las personas, en base a su experiencia. Los distintos métodos a emplear para recoger los datos requeridos, suelen guiarse por el enfoque deductivo (cuantitativo) o inductivo (cualitativo). En el primero el investigador desarrolla una teoría y unas hipótesis, después se diseña la metodología a seguir para contrastar las hipótesis. En el segundo, inversamente al enfoque deductivo, el investigador define el problema, recoge los datos y desarrolla una teoría como resultado del análisis de datos (Saunders *et al.*, 2003). Resumiendo, la inducción pasa de lo particular a lo general, y la deducción de lo general a lo particular. La integración de ambos modos de razonamiento sería que la inducción obtiene leyes universales mediante la observación de hechos singulares, y conocidas las leyes universales que dictan un fenómeno, se pueden extraer predicciones o explicaciones de un fenómeno observado con la deducción. El enfoque inductivo requiere una observación de la realidad empírica y a partir de ella construir explicaciones y teorías acerca de lo observado (Gill y Johnson, 1997). Sin embargo, el enfoque deductivo, conlleva el desarrollo de una estructura teórica previo a su comprobación con la observación empírica.

En el positivismo, el empleo de estos enfoques se lleva a cabo cuando el criterio de demarcación (lo que establece si una teoría es científica o no, lo que configura el concepto de ciencia) es la validez o la contrastación, mientras que cuando se trata de la falsación, el método es el hipotético-deductivo, consistente en la observación de un fenómeno, el establecimiento de

asistieron a estas misiones inversas, se incluyen sectores de otras empresas no considerados en esta tesis, como colchones e iluminación.

En Febrero de 2011, hubo un encuentro internacional también organizado por Extenda en el que participaron 34 firmas andaluzas del sector. En <http://www.infurma.es/es/novedades/noticia/24452.es.html> se nombran las empresas que estuvieron presentes en esta acción.

unas hipótesis, y su verificación a través de la experiencia. Por tanto, que una teoría sea científica dependerá de su posibilidad para que sea refutada por la experiencia. Por otra parte, desde el interpretativismo, se admiten las metodologías que apuntan a explicar leyes universales, como las que se centran en una situación concreta sin extraer resultados para situaciones más genéricas.

Decidir si el enfoque adecuado debe ser cuantitativo o cualitativo es una tarea complicada, esto va a depender de los objetivos, ventajas e inconvenientes de cada caso concreto. Asimismo, no hay que confundir los métodos de la investigación con la metodología de la investigación. Los métodos de la investigación son todas las herramientas y técnicas para recoger los datos, y la metodología de la investigación se refiere a la estrategia que se va a emplear en relación al enfoque adoptado para la investigación (Collis y Hussey, 2003). Las teorías son el punto de partida en los estudios cuantitativos, y opuestamente en los estudios cualitativos es el último paso, cuando finalmente se desarrolla una teoría. Mientras que la orientación cuantitativa se enfoca a esclarecer el porqué de los hechos, la cualitativa se acerca a los procedimientos (Kaplan, 1964). En Ciencias Sociales, esta dicotomía se convierte en imperativa, en tanto se trata del estudio de la sociedad, no podemos obviar los elementos subjetivos de la interacción social. Para Borràs *et al.* (1999), la fase de recogida de información de los métodos y técnicas de la perspectiva cualitativa son más válidos para explicar el fenómeno social, y los métodos de análisis lo son menos, e inversamente, aquella fase es más débil en los métodos cuantitativos y más fiable en la fase de análisis.

Es importante tener presente que ambos enfoques no se descartan mutuamente. En los últimos años está implantándose con fuerza los métodos mixtos, el uso de distintos métodos, cuantitativos y cualitativos, para estudiar un mismo fenómeno parece estar teniendo más adeptos que el uso de un enfoque metodológico singular (Collis y Hussey, 2003; Saunders *et al.*, 2003). Se piensa que en el futuro será la opción más elegida (Greene, 2008), pues cada vez más se considera que no hay un método singular que resuelva un problema, y que el enfoque cualitativo y cuantitativo no son mutuamente excluyentes (Denzin, 1978; Collis y Hussey, 2003; Saunders *et al.*, 2003). Es esta línea que sigue la tesis, realizando un enfoque cualitativo y cuantitativo. La investigación en su enfoque cualitativo incluye un análisis interno de la empresa en relación con su exportación, donde se estudian todos los procesos involucrados, así como la actitud y el comportamiento del entrevistado, en su función de encargado del comercio exterior. Como complemento, en su enfoque cuantitativo se elaboran algunas técnicas estadísticas, que desvela la particularidad de cada factor considerado, así como la proyección futura. Este

pluralismo metodológico, es característico de las investigaciones en Ciencias Sociales (Borràs *et al.*, 1999)

6.2. Entrevistas semi-estructuradas.

Aunque la entrevista es uno de los métodos más usados en los estudios cualitativos, el empleo de los métodos propios de un paradigma, de un enfoque en investigación, no condiciona ni excluye, a menudo se emplean métodos propios de distintos paradigmas (Easterby-Smith *et al.*, 1999). La entrevista es, por excelencia, el instrumento de una investigación objetivada en Ciencias Sociales (Oxman, 1998). Existen tres tipos: no estructurada, semi-estructurada y estructurada. Las entrevistas semi-estructuradas son aquellas en las que se tienen un conjunto de temas y cuestiones para ser tratados, el orden de las preguntas varía según la dirección que la entrevista tome, además se podrá pedir detalles y aclaraciones a las respuestas y preguntas adicionales que no estaban inicialmente pueden realizarse. Por tanto, se trata de una técnica con preguntas abiertas orientadas a una temática concreta, su fortaleza está en su capacidad hacia una orientación flexible que permite al entrevistado extenderse, y ello, dentro de un diálogo enfocado en la cuestión de interés del investigador.

Los datos utilizados en esta tesis fueron obtenidos a través de entrevistas semi-estructuradas con el jefe de exportaciones o en caso de la inexistencia de esta figura con los directivos o responsables de exportación. Todos los entrevistados provenían de empresas del sector del mueble localizadas en la Comunidad Autónoma andaluza. Durante las entrevistas se rellenó una encuesta, disponible en el Anexo 1, donde la autora pudo conocer las condiciones de cada empresa, las características de cada empresario y su parecer en este asunto. Como ya se ha adelantado, una vez que se terminó la elaboración del cuestionario, se colgó éste en una página web, con la intención de anticiparnos a futuros problemas, como posibles situaciones en las que el entrevistado le fuese inviable concertar una cita para la entrevista, al tratarse de asuntos de exportación, pensamos que con frecuencia estas personas estarían viajando y sería difícil contactar con ellos. No obstante, al final todas las entrevistas se hicieron personalmente y pese a esto, estimamos oportuno dejar la encuesta colgada para que permanezca a disposición.

Paralelamente se pensó en una encuesta a través de email pero pronto nos dimos cuenta que esto presentaba ciertos obstáculos para nuestros potenciales entrevistados. Citando a Dommeyer y Moriarty (2000: 48): “Todo el que responde a un encuesta adjunta a un email tiene que contar con las siguientes características: un alto interés en responder, un *hardware* y un *software* que le permita realizar la descarga, leer y cargar un archivo externo, el

conocimiento de la forma de ejecutar los pasos para la respuesta y un bajo temor de virus informáticos”. Conscientes de que nuestros potenciales entrevistados no encajaban en esta descripción, pensamos que lo mejor era “el cara a cara”, pese a ser un proceso largo y mucho menos cómodo, sería mucho más interesante y una experiencia enriquecedora, sobre todo por el hecho de que las entrevistas se realizaron personalmente por la autora. Martínez (2006: 139) argumenta: “La gran relevancia, las posibilidades y la significación del diálogo como método del conocimiento de los seres humanos, estriba, sobre todo, en la naturaleza y calidad del proceso en que se apoya. A medida que el encuentro avanza, la estructura de la personalidad del interlocutor va tomando forma en nuestra mente; adquirimos las primeras impresiones con la observación de sus movimientos, sigue la audición de su voz, la comunicación no verbal (que es directa, inmediata, de gran fuerza en la interacción cara a cara y, a menudo, previa a todo control consciente) y toda la amplia gama de contextos verbales por medio de los cuales se pueden aclarar los términos, descubrir las ambigüedades, definir los problemas, orientar hacia una perspectiva, patentizar los presupuestos y las intenciones, evidenciar la irracionalidad de una proposición, ofrecer criterios de juicio o recordar los hechos necesarios. El contexto verbal permite, asimismo, motivar al interlocutor, elevar su nivel de interés y colaboración, reconocer sus logros, prevenir una falsificación, reducir los formalismos, las exageraciones y las distorsiones, estimular su memoria, aminorar la confusión o ayudarlo a explorar, reconocer y aceptar sus propias vivencias inconscientes. Y en cada una de estas posibles interacciones también es posible decidir la amplitud o estrechez con que debe plantearse el problema, si una pregunta debe estructurarse en su totalidad o dejarse abierta, y hasta qué punto resulta conveniente insinuar una solución o respuesta”. Cada entrevista duró entre 30 y 45 minutos y las cuestiones planteadas estaba semi-estructuradas⁵⁸, en aras a facilitar un ambiente de cercanía y confianza, las entrevistas no fueron grabadas, sino que las respuestas fueron manuscritas al mismo tiempo que el entrevistado daba su contestación. Fue importante informar a los entrevistados la finalidad de su participación y presentarles la investigación. Se hizo un enfoque desde una interacción verbal, con espacio para diálogos fluidos entre las dos partes, con cabida

⁵⁸ En algunas preguntas de la entrevista, la formulación se hizo empleando una escala Likert. La escala Likert es uno de los métodos más recurridos para numerar y convertir en escala las creencias, actitudes y opiniones de los participantes (Dawes, 2008). Son muchos los autores que establecen la idoneidad de esta técnica (Devellis 2001; Torkzadeh y Van Dyke, 2001; Dawes 2008). Para muchos este método es muy cómodo porque ofrece la ventaja de su simplicidad, su efectividad y su fácil entendimiento (Maurer y Andrews, 2000; Torkzadeh y Dyke, 2001). Se ha elegido una escala de cinco puntos por ser más fácil para los entrevistados, por su fiabilidad y porque es la que se usa en la mayoría de los estudios de este campo.

para otros aspectos adicionales que surgían al hilo de la entrevista, evitando realizar las percepciones subjetivas por mi parte como entrevistadora, y participando con una actitud abierta y de escucha.

Los objetivos de esta tarea eran en definitiva forjar una visión de la complejidad del sector exterior del mueble y la realidad de las empresas andaluzas del sector, qué condiciones tienen de cara a su expansión por otros mercados, qué reclaman y qué necesidades presentan. Webb (2000) indica que previo al diseño de un cuestionario deberá considerarse el tipo de información requerida, las características de los encuestados, el tipo de método empleado por el que la encuesta va a ser tratada. Además, es vital asegurarse que el cuestionario da respuesta a absolutamente todos los datos estipulados requeridos en la identificación del problema a investigar. Con este fin, la encuesta se estructuró en siete secciones:

- Una primera sección en la página 1 en la que se respondía a los datos generales identificativos de la empresa.
- Una segunda sección en la página 2 en la que se preguntaba acerca de los recursos y capacidades de la empresa.
- Una tercera sección en la página 3 y 4 en la que se trataba el aspecto de las asociaciones empresariales.
- Una cuarta sección de la página 4 a 9 en la que ya se desarrollaba todas las cuestiones relativas al comercio exterior en la empresa.
- Una quinta sección de la página 9 a 11 relativa al entorno de exportación y donde los entrevistados podían desarrollar todas sus impresiones, preocupaciones y opiniones personales.
- Una sexta sección de la página 11 a 12 sobre los datos económicos.
- Una última sección en la página 12 en la que se recogían los datos identificativos del entrevistado con el fin de contactar con él en adelante.

Como ya se apuntó, previamente a estas entrevistas, se realizó una entrevista preliminar a cuatro empresas seleccionadas para el pre-test, cuatro empresas exportadoras de Lucena, con ello nos aseguraríamos de que la encuesta final se entendía y abarcaba todos los contenidos precisos. Se dispuso de la colaboración de CITMA (Centro Tecnológico de la Madera y el Mueble de Andalucía) para la selección de empresas y establecimiento de contactos de cara al pre-test el día 3 de julio de 2009. Aunque ninguna de las empresas seleccionadas alcanzaban grandes porcentajes de volumen de exportaciones, todas eran plenamente conscientes de la importancia y necesidad de una ampliación a los mercados de destino a través del ofrecimiento

de unos muebles de inmejorable calidad y novedoso diseño. Igualmente, todas pertenecen a CITMA y a su derivación “Sdifa” (*Spanish Design & Innovation of Furniture Agency*) como consorcio de exportación dirigido exclusiva y únicamente a la proyección al extranjero de las empresas del mueble. Los principales datos de estas cuatro empresas se recogen en el cuadro 20.

Cuadro 20: Características de empresas analizadas durante el pre-test.

	A	B	C	D
Década de año de creación	70	80	90	80
Tipo Sociedad	S.L.	S.A.	S.A.	S.L.
Nº trabajadores	37	180	46	50
Producto	Mobiliario hogar	Mobiliario hogar	Mobiliario hogar	Sillas y mesas
Principal mercado nacional	Norte de España	Madrid	Andalucía y Extremadura	Mitad Sur de España
Mercados extranjeros	R. Unido, Francia y Estonia	R.Unido,Francia, Bélgica, Ucrania y Kazajstán	R.Unido	R. Unido, Francia, Rep. Checa y Polonia
Idioma web	Español	Español	Español e inglés	Español, inglés y francés
Creación departamento exportación	2009	2007	2009	2009
Inicio exportación	2007	2008	2006	2006
Principal país rival	Portugal	Italia y China	Italia	Italia

Fuente: Elaboración propia.

La empresa A, creada en los setenta, es una Sociedad Limitada, se trata de una empresa familiar que vende mobiliario de hogar estilo colonial. Cabe destacar su robusto establecimiento en el norte de España. Su sistema de producción es en serie, cuenta con unos siete departamentos, el departamento de exportación se creó en 2009 y depende del director comercial. Este departamento tiene funciones de seguimiento administrativo de pedidos y pagos, acciones de promoción, elaboración de la documentación que conlleva cualquier exportación y la coordinación de actividades internacionales con el resto de la empresa. Su año de inicio en la exportación fue 2007, aunque en 2008 apenas se consiguió exportar, las predicciones señalan una mejoría en 2009.

Han vendido a los países de Estonia, Inglaterra y Francia, siempre mayoritariamente a pequeño comercio, quedando en segundo lugar las grandes superficies. La principal causa de insatisfacción de sus clientes extranjeros es que la compra que hicieron no tuvo finalmente en sus países la venta esperada. Para esta empresa la estrategia exportadora más eficaz es invertir en innovación y diseño. El país que manifiestan como principal rival es Portugal ante su cercanía y su capacidad para producir un producto similar a un precio algo inferior. Como dificultades en el proceso exportador mencionan la adaptación del producto al mercado, la creación de redes comerciales y el conseguir mantener la cuota de mercado exterior.

La empresa B se creó en los ochenta, es una Sociedad Anónima no familiar. Vende mobiliario de hogar clásico y mayoritariamente las ventas se dirigen a Madrid. Fabrican con un sistema de producción continua, cuenta con unos cinco departamentos, el departamento de exportación se creó en 2007 y depende del jefe de exportación. Este departamento tiene funciones de estudios de mercado, búsqueda de agentes y distribuidores y cierre de ventas con clientes internacionales. Su año de inicio en la exportación fue 2008, y la cifra de sus ventas internacionales actualmente está ascendiendo.

Sus ventas al exterior se han dirigido a Francia, Reino Unido, Bélgica, Ucrania y Kazajstán, con un tipo de clientes de mayoristas y grandes superficies. La principal causa de insatisfacción de sus clientes extranjeros es que la compra que hicieron debido al transporte llegó con algún golpe. Para esta empresa la estrategia exportadora más eficaz es invertir en innovación y diseño, así como en diferenciación y marketing. Los países que se perciben como rivales más fuertes son Italia y China. Con respecto a éste último, al contrario de lo que estamos acostumbrados a oír, indican que también fabrican muebles de alta calidad. Como dificultades en el proceso exportador mencionan la escasez de información, pero no por cantidad o

accesibilidad, pues son muchos los organismos que ofrecen tal información, sino porque una vez en suelo extranjero el panorama es distinto.

La empresa C es una Sociedad Anónima no familiar de los noventa, fabricante de mobiliario de hogar clásico. Goza de una equilibrada expansión nacional por el sur de España, estando en primer lugar Andalucía, seguido de Extremadura. Su sistema de producción es en serie, cuenta con cinco departamentos, el departamento de exportación se creó en 2009 y depende de la gerencia. Este departamento tiene funciones de búsqueda de agentes y distribuidores y cierre de ventas con clientes internacionales. Su año de inicio en la exportación fue 2006, cuando en Mayo se creó el Plan de Internacionalización.

Sus ventas al exterior se han dirigido al pequeño comercio de Reino Unido. La principal causa de insatisfacción de sus clientes extranjeros es el desconocimiento del sector de la región de Lucena, esto es, se percibe que no tienen aún una buena imagen y un reconocimiento de prestigio, como sí ha logrado Italia. Para esta empresa la estrategia exportadora más eficaz es invertir en innovación y diseño, así como en diferenciación y marketing. El principal competidor es Italia, este país es reconocido por su alta calidad y creatividad. Ciertamente, las fábricas italianas llevan a cabo estrategias de marketing, explotando su imagen, lo que repercute en la mejora de los servicios que ofrecen. Como dificultades en el proceso exportador apuntan a la creación de redes comerciales.

La empresa D se creó en los ochenta y es una Sociedad Limitada no familiar. Vende sillas y mesas de estilo moderno, sobre todo en la mitad-sur del país, teniendo este territorio una cuota del 80%, quedando con el otro 20% restante la zona norte de España. Fabrican con un sistema de producción continua, cuenta con los departamentos de fabricación y comercialización. El departamento de exportación se creó en 2009, depende de la dirección y las actividades que le requieren más dedicación son la logística y la ejecución de acciones de promoción. Su año de inicio en la exportación fue 2006.

Han vendido a grandes superficies en los países de Reino Unido, Francia, República Checa y Polonia. Por otro lado, la principal causa de insatisfacción de sus clientes extranjeros son los daños causados por el transporte. Para esta empresa la estrategia exportadora más eficaz es invertir en innovación y diseño, así como en diferenciación. El país que manifiestan como principal rival es Italia. Como principal dificultad en el proceso exportador señalan la creación de redes comerciales.

Con todo este proceso, los resultados a los que se llegaron a partir de estas entrevistas fueron:

- En la coyuntura actual de importante recesión económica en España y otros países, la industria del mueble no se encuentra protegida. Sufre las consecuencias de la disminución de inmuebles que se venden, por lo que no requieren ser amueblados y la debilidad del consumo de los hogares (que disminuyen la renovación de su decoración).
- El sector del mueble cordobés presenta claroscuros, tiene escasas barreras de entrada, mano de obra cualificada para la producción abundante, numerosas empresas pequeñas, pero demasiado individualistas, con una deficiente visión estratégica y donde falta personal cualificado para el comercio exterior. Sin embargo, es un sector dinámico, emprendedor y muy flexible, que empieza a contar con instrumentos potencialmente muy potentes como el CITMA o el CEMER y que estaría preparado en poco tiempo para ajustar la producción a lo que los mercados puedan demandar (productos con diseño más moderno, elaborados con materias primas renovables y a un precio competitivo). Podemos aventurar que en los próximos años se producirá una selección natural en el sector sobreviviendo sólo las empresas de tal orientación.
- Matriz DAFO (cuadro 21).

Cuadro 21: Matriz DAFO del potencial exportador del sector del mueble en Córdoba.

Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Individualismo y escasa cooperación horizontal • Escaso poder de negociación frente a los proveedores • Baja afiliación de las asociaciones empresariales • Orientación al mercado local • Estrategia de liderazgo en costes (incapacidad de diferenciar productos) • Escaso desarrollo del área comercial de las empresas y baja inversión publicitaria • Empresas jóvenes con escasa profesionalidad • Baja formación • Débil visión estratégica • Gestión tradicional • Escasa diversificación • Poca innovación (especialmente baja en nuevos productos) • Escasas barreras de entrada 	<ul style="list-style-type: none"> • Presión de competidores internacionales (China, México...) • Alta adaptación de países competidores a las nuevas tendencias del mercado • Crisis económica y del sector de la construcción • Poder de negociación de los clientes (en ventas fuera de la localidad) • Rivalidad de competidores externos (industria valenciana del mueble) • Deficiencia de infraestructuras de transporte • Sostenibilidad del recurso forestal • Pérdida de mercados por no contar con certificaciones que avalen el correcto manejo de los bosques 	<ul style="list-style-type: none"> • Espíritu emprendedor y dinamismo • Elevado empleo temporal (flexibilidad) • Tamaño competitivo (grupo de grandes empresas) • Compromiso de los empresarios con la localidad • Importante <i>know how</i> en el sector de muebles • Fácil intercambio de tecnología en horizontal y vertical • Bajo nivel de costes fijos • Baja conflictividad de la mano de obra • Carácter de Lucena como cabeza de comarca 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de mano de obra abundante en el entorno • Existencia de proveedores y subcontratistas • Cultura empresarial • Mejora de las comunicaciones (construcción de autovía y línea ferroviaria de alta velocidad) • Modelos de empresas muy flexibles • Creación CITMA • Mejora imagen mediante el premio a “Sdifa” en la Feria Internacional de Birmingham • Cambios en la moda del mueble y redecoración más frecuente de los hogares. • Continuo crecimiento del consumo de productos forestales y preferencia por muebles hechos de madera

Fuente: Fuentes *et al.* (2004) y elaboración propia.

Fueron estos resultados iniciales los que sirvieron de antesala de la tesis, ampliando la muestra y añadiendo técnicas estadísticas, concretadas en el siguiente subepígrafe.

6.3. Técnicas estadísticas utilizadas y justificación.

En el desarrollo de un instrumento de medida, el primer paso es determinar qué es lo que se quiere medir (DeVellis, 1991). Es necesario establecer qué variables en este estudio tienen relevancia en su medición. Siguiendo el *framework* propuesto tras la revisión de la literatura, este estudio tiene los siguientes constructos: tamaño, departamento de exportación, edad de la empresa, ayuda de organismos, asociación y consorcios, relaciones con intermediarios, y el desarrollo de una estrategia de marketing internacional.

Las técnicas estadísticas recogidas han sido la regresión logística, modelos ANOVA y árbol de regresión binaria. Los modelos de regresión logística (también conocidos como regresión logit) son modelos estadísticos que permiten estimar una posible relación entre una variable dependiente no métrica dicotómica y un conjunto de variables independientes métricas o no métricas. La diferencia fundamental entre el modelo de regresión lineal y de regresión logística es que el primero estima el valor medio de la variable dependiente a partir de una o más variables independientes, y el segundo permite predecir la proporción de una de las dos categorías de la variable dependiente dicotómica en función de una o más variables independientes. La variable dependiente no es continua, sino discreta y las variables explicativas pueden ser cuantitativas o cualitativas. Por sus características, los modelos de regresión logística permiten dos finalidades: cuantificar la importancia de la relación existente entre cada una de las covariables y la variable dependiente, y clasificar individuos dentro de las categorías (presente/ausente) de la variable dependiente, según la probabilidad que tenga de pertenecer a una de ellas dada la presencia de determinadas covariables. Por ello, la regresión logística es un instrumento estadístico de uso tanto explicativo como predictivo, pues el propósito del análisis es doble: predecir la probabilidad de que a alguien le ocurra cierto evento y determinar qué variables pesan más para aumentar o disminuir la probabilidad de que a alguien le suceda el evento en cuestión. La ecuación de partida en estos modelos viene dada por:

$$p_i = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 x_{1,i} + \dots + \beta_k x_{k,i})}}$$

La derivada de p_i con respecto a $X = x_1 \dots x_k$ es calculada de la forma:

$$y = \frac{1}{1 + e^{-f(x)}}$$

grupos). Finalmente, el estudio de las medias de los grupos hace posible valorar la importancia relativa de cada grupo sobre la medida dependiente (Hair, *et al.*, 1998).

Cuando se trata de explicar, mediante un modelo de regresión, el comportamiento de una variable en función de los valores que tomen otras, suele utilizarse un modelo de regresión lineal múltiple. La regresión simple considera una a una las variables y se podrían producir sesgos en la estimación de los efectos de cada una. La regresión múltiple resulta ser mejor que la simple porque se mejora la predicción de la variable respuesta. Tal modelo posee dos características fundamentales:

1. El comportamiento de la variable Y (dependiente, endógena o a explicar) es causado por un conjunto de k variables X (independientes, exógenas o explicativas):

$$Y = f(X_1, X_2, X_3, \dots, X_k)$$

2. La relación es de tipo lineal, siendo posible expresar la variable dependiente como combinación lineal de las variables explicativas. Como normal general, se considera que $X_1=1$, quedando el modelo:

$$Y = \beta_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_k X_k + u$$

β mide la intensidad media de los efectos de las variaciones de las variables explicativas sobre la variable endógena. Con u indicamos el término de perturbación, para incorporar el efecto conjunto de otras variables no explicitados en el modelo, pero no es realmente observable, y por ello se establecerá una serie de hipótesis sobre su comportamiento. Dichas hipótesis serán necesarias para determinar las propiedades de los estimadores surgidos con la aplicación de métodos de estimación y el tipo de contraste que hay que realizar para conocer la significación de los parámetros (Del Barrio *et al.*, 2002).

En último lugar, la segmentación mediante regresión por árbol de decisión binario es empleada cuando se busca segmentar un comportamiento o fenómeno medido a través de una variable cuantitativa, al margen de la naturaleza de las variables explicativas. Es una técnica estadística para la segmentación, la estratificación, la predicción, el filtrado de variables, la identificación de interacciones, la fusión de categorías y la discretización de variables continuas (Berlanga *et al.*, 2013). Es el método no paramétrico al que se suele acudir para el reconocimiento de patrones complejos, como sucede cuando la tarea de clasificación engloba varias clases de patrones y muchos atributos. Explora los datos para obtener la información oculta en ellos, y así, mediante funciones de decisión binarias, se identificará el patrón

desconocido. Se trata de realizar contrastes de análisis de la varianza, que sirvan para dividir en dos grupos, para lo cual habrá que encontrar un criterio capaz de discriminar entre grupos. Son particiones secuenciales del conjunto de datos para maximizar las diferencias de la variable dependiente.

Siguiendo a Goddard *et al*, (1995,pp. 1): “En árboles de decisión binarios se comienza con la función de decisión del nodo raíz, los nodos internos particionan sucesivamente la región de decisión en dos espacios, donde la frontera que los divide está definida por la función del nodo correspondiente. De esta manera se logra una partición jerarquizada del espacio de decisiones”. Algunas de las ventajas más conocidas de esta técnica son su clara ilustración para mostrar visualmente cómo fluye el modelo y para interpretar la decisión adoptada, que explica el comportamiento respecto a una determinada tarea de decisión y que reduce el número de variables independientes (Pérez, 2011).

~ • ~ ~ • ~

V. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DEL MUEBLE

~ • ~

Antes que te derribe, olmo del Duero,
con su hacha el leñador, y el carpintero
te convierta en melena de campana,
lanza de carro o yugo de carreta;
antes que rojo en el hogar, mañana,
ardas en alguna mísera caseta,
al borde de un camino;
antes que te descuaje un torbellino
y tronche el soplo de las sierras blancas;
antes que el río hasta la mar te empuje
por valles y barrancas,
olmo, quiero anotar en mi cartera
la gracia de tu rama verdecida.
Mi corazón espera
también, hacia la luz y hacia la vida,
otro milagro de la primavera.

“A un olmo seco”, Antonio Machado.

VI.1. ANÁLISIS SECTORIAL.

1. Materia prima: industria forestal.

Díaz Balterio *et al.* (2005) delimitan la industria forestal como la conformada por la industria de la madera y derivados, la industria de pasta de madera, y la industria de papel y cartón. Se trata de tres grupos de industrias muy diferenciadas por sus diferentes tecnologías, aplicaciones de los productos y mercados. En los análisis de comercio exterior, son insuficientes los específicos sobre el sector forestal, pese a que productos como la madera y el corcho ocupasen en nuestra economía gran parte de las importaciones y exportaciones, respectivamente. Ciertamente, la correspondencia entre el tamaño de la economía y el asentamiento en el exterior de productos forestales era considerable, al igual que la elevada dependencia española de las importaciones de madera, lo que afectaría especialmente al subsector maderero. Para Iriarte (2005) este hecho encuentra sus causas en la difícil accesibilidad de nuestros bosques, y por ser inapropiados para el desarrollo de grandes bosques de coníferas. Este autor apunta la escasa integración del mercado nacional de la madera en España y el irremediable incremento de importaciones ante los aumentos de la demanda. Martínez y Díaz (2007) estudian empresas participantes de la cadena de la madera (industrias de la madera, del papel y del mueble), centrándose en las que tienen actividades de transformación de la madera. Su trabajo de campo refleja gran heterogeneidad entre estos tres sectores, el tamaño de las empresas más frecuente es de entre 20 y 50 empleados, la forma social más numerosa es la de Sociedad Limitada, seguida de Sociedad Anónima, y una baja instauración de requisitos ambientales

En un estudio de *J. E. Austin Associates* de Virginia y la Corporación CEA de Colombia en 2002, se considera que el comportamiento del mercado internacional es decisivo en la viabilidad y rentabilidad de los productos forestales, se trata de productos que al entrar en un nuevo mercado han de contar con altos estándares productivos para tener la capacidad de abastecimiento. Por otro lado, no se ha venido detectando una correlación positiva entre el área plantada de bosques y la explotación para la producción comercial. La clave está en conseguir una explotación intensiva y la sostenibilidad de los bosques, de forma que permita asegurar una producción continua de volumen constante.

Díaz Balterio *et al.* (2008) apuntan a que se trata de sectores maduros, mientras que por un lado hay empresas intensivas en capital y pautas de internacionalización definidas, por el otro, tienen características completamente distintas. Exceptuando las industrias del papel y

algunas ramas de la madera, como la relativa a tableros, el resto presenta alta fragmentación y una mayoría de empresas de tamaño modesto.

En los últimos años se ha despertado el interés por los estudios versados sobre esta industria, por lo que hasta este momento no eran numerosos los autores que se aventuraban a profundizar en este sector, debido a la heterogeneidad de la madera y las dificultades de la misma en el seguimiento de los mercados, siguiendo a Zapata (2001). En este sentido, la heterogeneidad de la madera proporciona las múltiples salidas que pueden tener los productos de la industria. En nuestro país, la información relativa a este aspecto la aporta el Ministerio de Medio Ambiente, que ofrece el Anuario de Estadística Forestal⁵⁹, la última versión es la de 2011. En su capítulo de Producción, analiza las cortas de madera por especie, por propiedad del territorio y valor asociado, resultando los datos del cuadro 22, que indica que la cantidad total de cortas de madera ha disminuido con respecto a 2006. Más de la mitad de la madera cortada en nuestro país procede de especies de coníferas, coincidiendo con la cifra de años anteriores.

⁵⁹ Página web http://www.magrama.gob.es/es/biodiversidad/estadisticas/forestal_anuarios_todos.aspx última consulta 9 de septiembre de 2013.

Cuadro 22. Series históricas de cortas de madera desde 1990.

Año	Coníferas (miles de m³ con corteza)	Fronchosas (miles de m³ con corteza)	Sin clasificar (miles de m³ con corteza)	Total (miles de m³ con corteza)	Valor en cargadero (miles de euros)
1990	8.517	4.229	2.714	15.460	523.806
1991	7.200	4.301	3.347	14.848	523.305
1992	6.711	4.142	3.221	14.074	471.945
1993	6.372	4.197	3.027	13.596	444.743
1994	7.549	4.601	3.244	15.394	536.499
1995	7.882	5.068	2.623	15.373	602.025
1996	7.507	4.662	2.571	14.739	595.719
1997	8.160	5.116	2.378	15.654	655.085
1998	7.981	5.710	2.183	15.874	685.953
1999	7.816	5.447	2.099	15.362	669.298
2000	6.838	5.058	2.193	14.090	627.945
2001	6.148	5.407	2.546	14.101	623.529
2002	5.525	5.382	3.806	14.713	666.321
2003	6.631	5.582	3.396	15.609	750.391
2004	6.037	5.409	3.353	14.799	718.811
2005	7.804	5.578	2.466	15.848	730.484
2006	8.270	5.260	3.523	17.053	743.657
2007	7.406	5.408	1.281	14.095	720.647
2008	6.501	5.788	4.761	17.050	871.714
2009	5.318	5.038	3.754	14.110	721.416
2010	6.164	5.788	1.288	13.239	Dato no disp
2011	7.115	6.978	Dato no disp	14.093	Dato no disp

Fuente: Anuario de Estadística Forestal (2011)

Analizando la distribución geográfica de las cortas, la región con un volumen más alto es Galicia, que representa un 55% del total nacional, y un 62% de las cortas de frondosas totales. Otras Comunidades Autónomas con más de 700.000 metros cúbicos de madera cortada

en 2011 son Castilla y León, Asturias y Andalucía. Del grupo de las coníferas, la especie más cortada es *Pinus pinaster*, *Pinus radiata* y *Pinus sylvestris*, representativas de más de un 83% del total. En las frondosas, la especie más cortada es *Eucalyptus sp.* que representa un porcentaje superior al 86%.

La industria de la madera (en general, no sólo en la rama del sector del mueble) también tiene un papel destacado en el comercio internacional, concretamente en el transporte, y es que la madera en bruto es usual emplearla para realizar embalaje. Para regular el embalaje de madera utilizado en el comercio exterior, en 2002 la *Food and Agriculture Organization* (FAO) creó la Norma Internacional para Medidas Fitosanitarias NIMF número 15, que ha sido revisada en el año 2009. Se pretende mediante dicha norma, disminuir el riesgo de introducción de plagas cuarentenarias asociadas con la movilización en el comercio extranjero de embalaje de madera fabricado de madera bruta, para así proteger de los efectos negativos de tales plagas en la sanidad y la biodiversidad de los bosques⁶⁰. Sucintamente, lo que se promueve es un embalaje de madera a través del uso de madera descortezada y la aplicación de los tratamientos aprobados que se especifican en el documento (tratamiento térmico o tratamiento con bromuro de metilo).

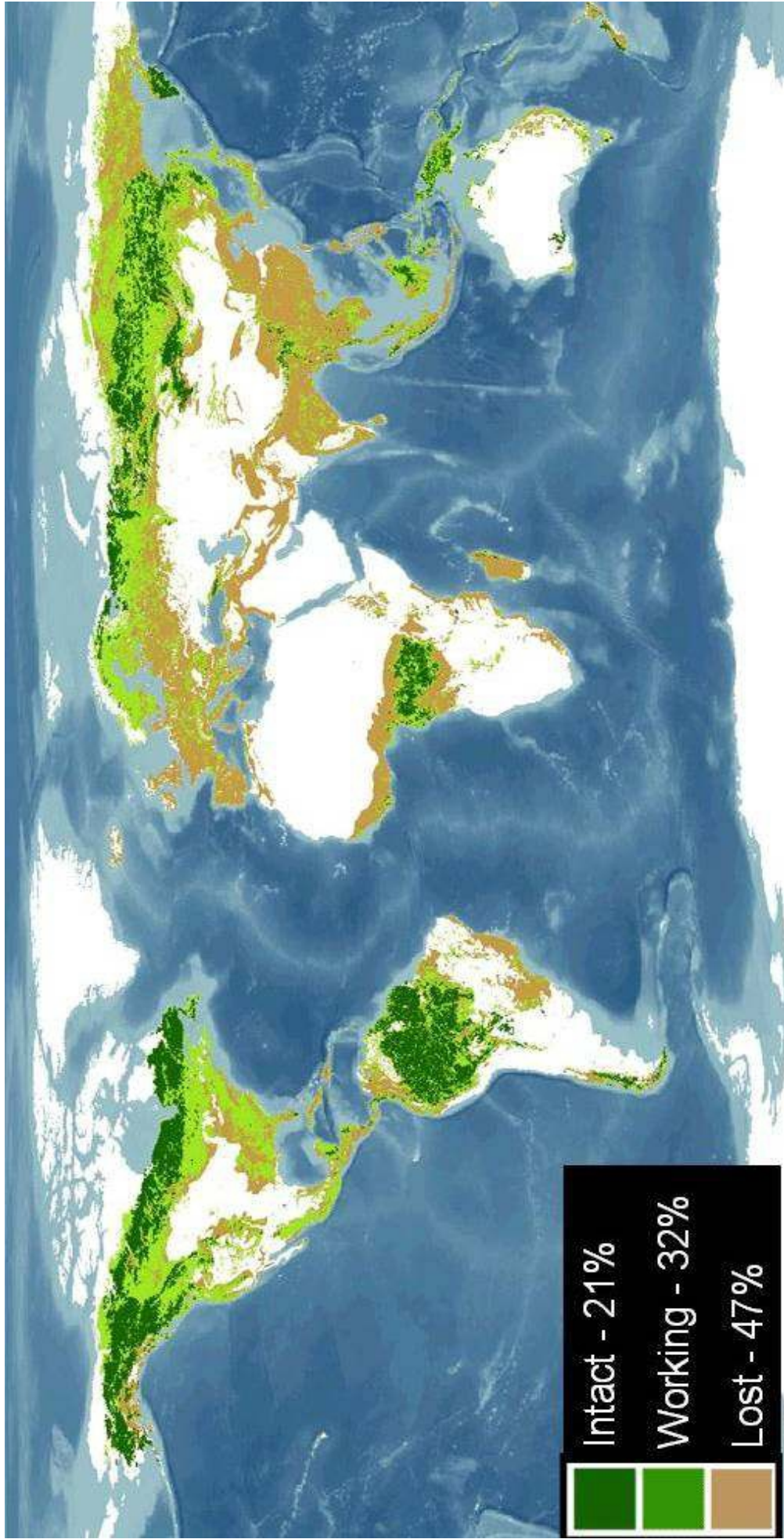
En los últimos años, en Latinoamérica se ha convertido en un verdadero problema el tráfico de la madera. La explotación masiva en estos países es cada vez más una evidencia y una práctica continuada, con el consiguiente agravante para el efecto invernadero. Para Martin (2008) la aplicación de medidas normativas y económicas para contrarrestar la deforestación es menos eficaz que promover la absorción de carbono evitando la tala de bosques. La situación adquiere especial sensibilidad en la región amazónica, el mayor bosque tropical continuo del mundo, donde habitan en torno al 20% de las especies vegetales y animales del mundo (Azevedo-Ramos, 2008). Cada vez son más fuertes las voces que exigen la adopción de medidas paliativas de este mal a las diversas autoridades competentes. Hyde *et al.* (2001) opinan que las intervenciones políticas relacionadas con esto no son satisfactorias cuando se basan en soluciones de mercado, ya que los recursos y los terrenos forestales presentan disparidad y bajo valor. Lo mismo aunque en el caso de las intervenciones de política forestal, que no resultan efectivas cuando requieren de monitoreo extensivo y grandes costos administrativos. En nuestro país, es realmente llamativo, casi nostálgico, como hace ya más de un par de décadas López

⁶⁰ En Portugal ocurrió el caso del Nematodo de la madera del pino, detectado por primera vez en 1999, la propagación de este organismo nocivo (*Bursaphelenchus xylophilus*) adquirió tal nivel que se tuvo que adoptar la Decisión 2006/133/CE de la Comisión de 13 de febrero de 2006.

Ontiveros (1989: 39, 50) destacaba la importancia del Plan Forestal Andaluz para el bosque de esta Comunidad Autónoma y escribía: “me limitaré a justificar su oportunidad en el contexto evolutivo e histórico del bosque español, evolución e historia que, por lo demás, no pueden ser más trágicas y desconsoladoras pues se sintetizan en un elocuente y descorazonador resultado: su destrucción [...] Aunque evidentemente en el PFA no sólo se trata de poner árboles, pero sí de trabajar con visión de futuro: para nosotros, para nuestros hijos y nietos, y para muchas generaciones”. Díaz-Gallegos y Mas-Causel (2009) estudian la deforestación de los bosques tropicales, subrayan que en las últimas décadas, la destrucción de los bosques es preocupante, los países latinoamericanos que más han visto reducir su masa forestal son Brasil y México. En el mapa 1 podemos contemplar el nivel de deforestación global y la situación de los bosques del mundo⁶¹, estando ya perdidos un 47%, en proceso un 32% e intactos un 21%.

⁶¹ Página web <http://www.wri.org/project/global-forest-watch> última consulta 17 de diciembre de 2010.

Mapa 1: Deforestación global.

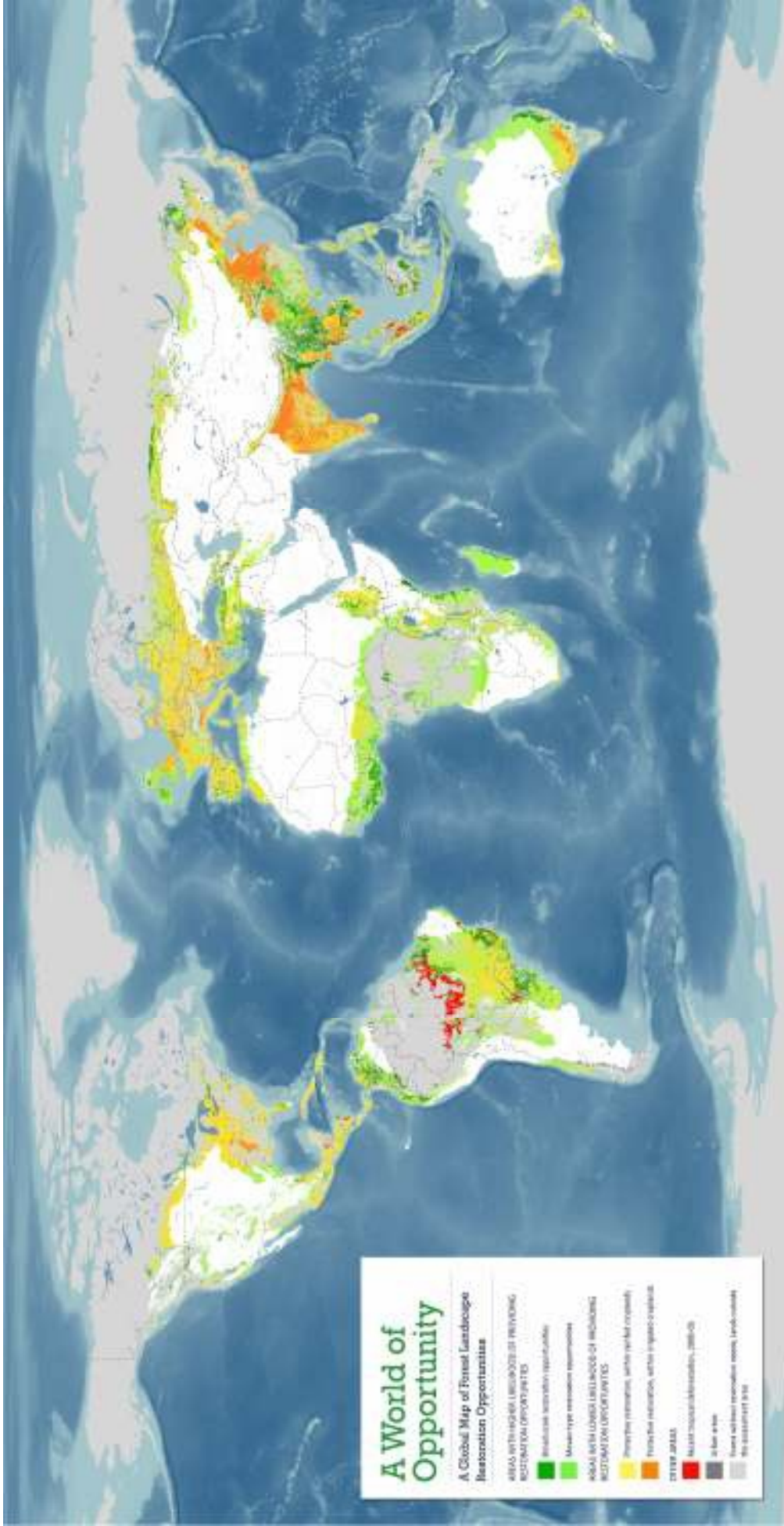


Fuente: World Resources Institute (2010)

El *Global Partnership on Forest Landscape Restoration* (GPFLR) con el *World Resources Institute* (WRI), en colaboración con la Universidad de Dakota del Sur y la *International Union for Conservation of Nature* (IUCN), han elaborado un mapa con fecha de diciembre de 2010, que refleja las áreas que tienen gran potencial para recuperarse de la pérdida forestal⁶². Como se observa en el mapa 2, las oportunidades de recuperación son posibles en todos los continentes. Hasta en países que han estado sometidos a una vasta deforestación desde hace muchos años, como África, hay abundantes oportunidades para restaurar el paisaje forestal, en cifras se estima que se trata de un billón y medio de hectáreas. Estas oportunidades se localizan no en áreas que sufren actuales deforestaciones, sino que tienden a ser aquellas donde este efecto ya ha dejado su huella. La marca verde (claro y oscuro) representa la existencia de oportunidades, la marca amarilla son las zonas de protección que están dentro de las tierras de cultivo de secano y la marca naranja las de regadío, la marca roja muestra áreas de deforestación tropical reciente, en el período que cursa desde 2000 a 2005, en gris oscuro las zonas urbanas, y por último en gris claro están los bosques sin necesidad de recuperación, así como las zonas fuera del área de evaluación. Asimismo, el mapa 3 muestra el caso concreto de la Unión Europea.

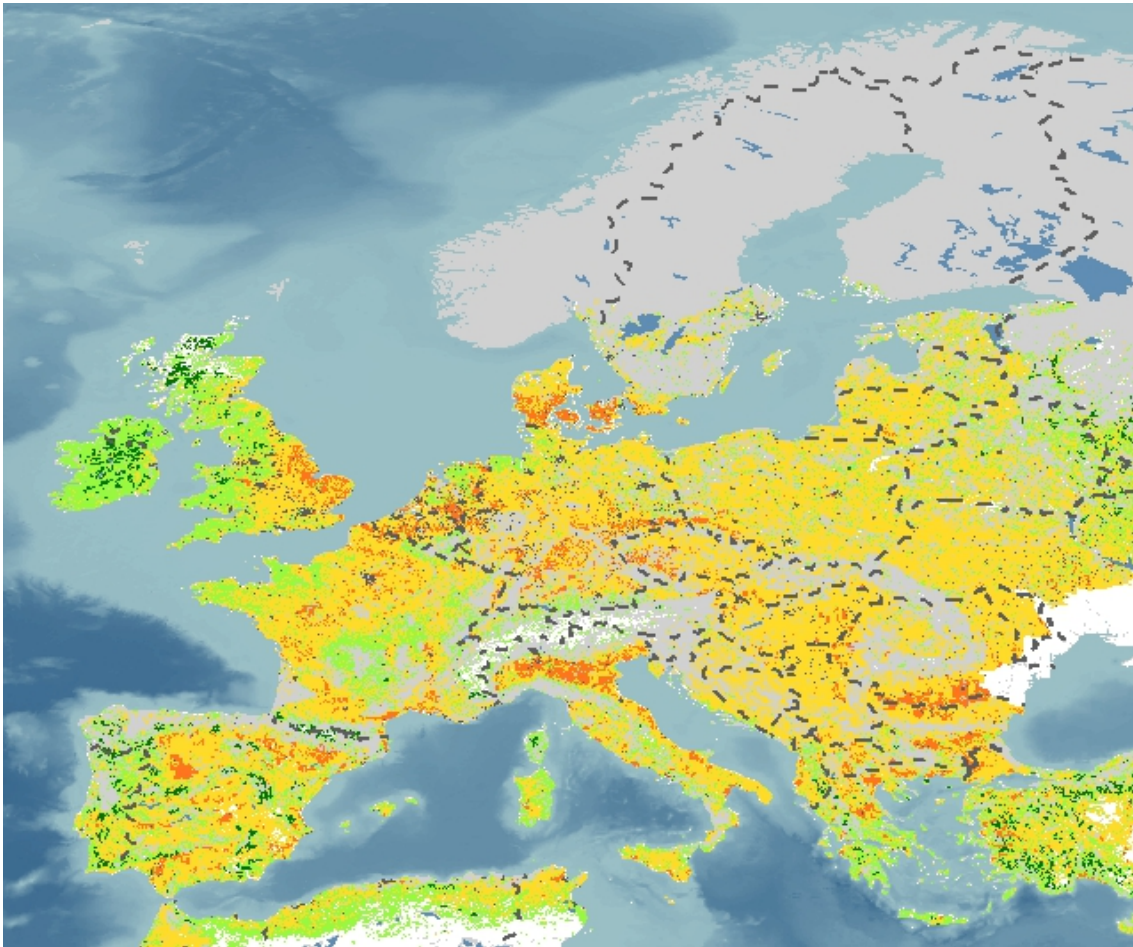
⁶² Página web <http://www.wri.org/map/worlds-forests-restoration-perspective> última consulta 17 de diciembre de 2010.

Mapa 2: Oportunidades de recuperación forestal.



Fuente: World Resources Institute (2010)

Mapa 3: Oportunidades de recuperación forestal en la Unión Europea.



Fuente: World Resources Institute (2010)

2. Sector del mueble.

Una vez analizada la principal materia prima, es conveniente delimitar el sector objeto de nuestro estudio, enfocado en la industria del mueble. Según el diccionario de la Real Academia Española, mueble es “cada uno de los enseres movibles que sirven para los usos necesarios o para decorar casas, oficinas y todo género de locales”. Siguiendo esto, se puede considerar que la industria del mueble está conformada por el conjunto de empresas cuyo objeto de negocio se basa en su participación en la elaboración de estos bienes, normalmente en este estudio destacarán las fábricas de muebles por ser las que mayor protagonismo asumen en la cadena de valor. El sector de fabricación de muebles de madera es una industria primordial en la economía de los países industrializados, siendo una de las industrias más destacadas dentro del

grupo de las manufactureras. Concentrada en pocos países que ostentan una alta cuota de mercado, la industria del mueble se localiza principalmente en los países desarrollados con su doble papel de productores y consumidores (como por ejemplo, Italia o España), pero también empiezan a emerger una serie de países, como China, Indonesia o Méjico, que están mejorando progresivamente sus posiciones en esta industria.

Entre las peculiaridades de la industria del mueble se pueden citar la variedad de estilos, su desagregación en subsectores (sillas, oficina, cocina y baño, y hogar), así como el protagonismo adquirido por los empresarios, siendo vital que estos profesionales se aventuren a tener iniciativa y espíritu de riesgo. También, las múltiples relaciones entre proveedores, subcontratistas, fabricantes y distribuidores. Al respecto hay que señalar que estas relaciones pueden ser de cooperación o de competencia, el subcontratista pasará a ser un rival del contratista si puede comercializar directamente el mueble en crudo, además generalmente se buscará el que venda el producto al menor precio, sin atender a firmes objetivos de compromiso y exclusividad entre contratistas y subcontratistas. Obviamente todo esto afectará a la posible creación de alianzas para el comercio exterior. Siguiendo a Boronat y Navarro (2003), conforme incrementa el volumen de facturación, se escogen los canales de distribución capaces de alcanzar un mayor volumen de compras, reduciéndose el número de clientes, esto aporta la ventaja de aumentar la fidelidad entre fabricante y distribuidor, pero también es cierto que aumenta el poder de los canales de distribución en la negociación con los fabricantes. Otros problemas adicionales que se añaden son el coste de aprovisionamiento, el comercio de madera procedente de cortas ilegales, la deslocalización en busca de mano de obra asequible y la conveniente atención a la Responsabilidad Social Corporativa, que es definida por la Confederación Española de Empresarios de la Madera (Confemadera) como la contribución de las empresas al mejoramiento social, económico y ambiental, con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido.

Asimismo, la práctica demuestra que en la industria del mueble la tendencia son las inversiones directas, con la finalidad primordial de conservación de las materias primas, optando por importar el semielaborado ya que es más fácil de transportar que la madera bruta (Constantin *et al.*, 2008).

Martín (2007) en un estudio sobre la exportación de productos de segunda transformación del sector de la madera y del mueble en Castilla-La Mancha, lo califica como un sector maduro y estratégico por su relevancia económica y social. Incide en los cambios de distinta índole que están afectando al sector: normativas de seguridad en el trabajo y normativa

medioambiental, cambios en hábitos de consumo atraídos hacia las nuevas tendencias, importancia creciente al diseño y precio del producto, necesaria automatización de procesos industriales o cambios por la competencia de productos asiáticos y de otros países del Este de la Unión Europea. Por su parte, Morales (2003) asegura que han sido causantes de la evolución del mueble de Yecla el riesgo de los empresarios, la creación de una feria anual del mueble, el equilibrio entre calidad y precio y una promoción adecuada.

Otros autores que centraron sus estudios en el sector del mueble fueron Del Río *et al.* (2006), y lo hicieron en concreto sobre la orientación entre fabricantes y distribuidores. Justifican la elección del sector del mueble en su estudio en base a que es una industria básica en países industrializados, motor de la economía española, y por el actual cambio de distribución de mobiliario por la creación de grandes centros de distribución. En sus conclusiones, tras contrastar y preponderar las variables, el compromiso es un factor principal para el fragüe de orientaciones a largo plazo, la satisfacción económica y social determinan el nivel de compromiso del fabricante en la relación, y como fuentes de satisfacción se enuncian la confianza, cooperación y trasvase de información.

Fernández y Ariza (2004: 123) estudian el sector del mueble en Lucena, desde el enfoque de sistema productivo local (SPL), ellos lo definen como un conjunto de empresas articuladas en torno a una actividad económica principal en un territorio determinado, incluyendo tipos de *inputs*, servicios empresariales y canales de distribución. Estos autores escriben que el SPL de Lucena tiene la ventaja de un tamaño superior a la media nacional de las empresas fabricantes, hay alta tasa de actividad emprendedora y mucho dinamismo empresarial, lo que desarrolla un gran y fuerte tejido industrial, así como el liderazgo en costes. Las debilidades que existen son la excesiva orientación al mercado local, la gran rivalidad, la escasa inversión en diseño propio y un enfoque empresarial solamente hacia a la producción y a la orientación del producto, dejando algo más al margen la diferenciación. “Las oportunidades que podría aprovechar el SPL son básicamente las provenientes de mercados internacionales no saturados, en los que el mueble de Lucena, convenientemente posicionado, podría tener una buena aceptación. Sin embargo, para ello es preciso hacer frente a las amenazas del entorno, como son las escasas barreras de entrada existentes, sobre todo para productores de otros países con menores costes laborales; la irrupción en el mercado de grandes superficies distribuidoras con gran poder negociador, y el incremento de las exigencias de calidad del cliente, que cada vez centra menos su decisión en un precio bajo. Como se ha dicho, una de las debilidades del sistema es la excesiva rivalidad. En este sentido, el 51,2% de las empresas fabricantes de muebles de Lucena considera que su mayor competidor es otra empresa del mismo SPL”.

Constantin *et al.* (2008) comparan la deslocalización de los sectores del calzado, mueble y del frío industrial en Venecia, que empieza cada vez más a dirigirse a Rumanía y otros países de Europa del Este. En relación al sector que nos ocupa, dicha deslocalización viene justificada por la disponibilidad de madera de haya, cerezo y roble, y por el abaratamiento de la mano de obra, así como su mayor disponibilidad. Además, la compra directa de la materia prima y la elaboración *in situ* permite una reducción de costes en comparación a si se importara la madera y se adquiriera el semielaborado a empresas italianas. Recalcan su estructura verticalmente fragmentada debido al grado de estandarización, la tecnología empleada y las formas de organización de la producción. Esto hace posible dividir el proceso en partes autónomas que no precisan de una proximidad geográfica para ser ejecutadas.

Sánchez y Arévalo (2007) profundizan en la industria tradicional de Castilla-La Mancha, donde incluyen el sector del mueble, mencionan que la industria regional del mueble ha estado durante muchos años destinada al mercado nacional, el retroceso de este mercado descubre la débil estrategia de internacionalización, a lo que hay que sumar la barrera en el control que suponen las grandes cadenas distribuidoras para competir en precios y acceder a los canales.

Pernas (2005) analiza este sector en Galicia, diferenciando entre madera en bruto, madera aserrada, chapa y tablero, segunda transformación y mobiliario. Hay una tendencia al desarrollo en los mercados exteriores, pero esto debe venir acompañado de políticas de I+D+i, cooperación, incorporación de las nuevas tecnologías y el conocimiento del empresario. También, opinan que el mobiliario de hogar está yendo del mueble clásico a un mueble más actualizado con la situación de los mercados extranjeros, para ello, se está invirtiendo más, entre otros aspectos, en diseño, ergonomía y marketing relacional. Boronat y Navarro (2003) estudian el sector del mueble de la Comunidad Valenciana y afirman la conveniencia de invertir en I+D+i, con el apoyo de una estrategia coordinada de las Asociaciones Empresariales, Ferias, Organismos Públicos e Instituto Tecnológico, es decir, mediante la colaboración de lo público y lo privado.

La Subdirección General de Análisis, Estrategia y Evaluación (2007) determina al sector con las siguientes características:

- Intensivo en trabajo⁶³, aunque de productividad reducida
- Numerosas empresas de pocos empleados (escasas superan los 20 trabajadores) y modesta facturación
- Relacionado con otros sectores

Estudian de forma individual los subsectores de sillas y otros asientos, muebles de oficina, muebles de cocina y baño, y muebles de hogar. Paradójicamente, en este estudio se alude a la esperanza que supone para el sector el momento álgido de la construcción residencial. Hoy día sabemos que el futuro deparaba otro desenlace.

El Consorcio Andaluz de Desarrollo Económico de la Diputación de Córdoba (2004) afirma que las empresas de este sector son pequeñas, de carácter familiar, bajo desarrollo técnico y capital humano poco cualificado, pero que esto en los últimos años se está viendo cambiado. Es el mueble de hogar el que tiene una mayor extensión en el país, hay una tendencia al estilo moderno o cuasi moderno. Como estrategias para afianzar el sector menciona la apuesta por el comercio exterior, nuevas tecnologías para producción y comercialización, priorizar en la calidad del producto, cooperación empresarial y que estén orientadas al mercado.

3. Análisis de fuerzas competitivas.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores. Se distinguen dos tipos de competidores, en primer lugar, atendiendo al precio, estaría el mobiliario procedente de China a bajo coste y baja calidad; en segundo lugar, las empresas del mueble en *kit* también pueden suponer una amenaza para el sector del mueble tradicional. En lo referido a las barreras de entradas, sobresalen elementos de muy distinta índole:

- Podemos incluir la necesidad de una inversión inicial que será mayor si se desea establecer el nivel de producción automatizada estandarizada por el resto de empresas. Aunque conserva sus raíces de sector tradicional y artesano, en la actualidad la industria del mueble está realizando importantes esfuerzos innovadores. Se persigue un nivel de robotización en conjunto, en la realización de los productos y en la gestión de almacenes inteligentes.

⁶³ En Cano (1998) se estudia este sector en la comarca valenciana de l’Horta desde un enfoque a la precariedad laboral.

- Se observa una baja tasa de crecimiento del sector, no es un sector atractivo por la alta rivalidad y la dificultad para alcanzar ventajas competitivas. También, podemos hablar de economías de escala, en tanto en cuanto, un alto nivel de producción puede configurarse como propiciador de entrar en esta industria.
- Por otra parte, el hecho de no contar con núcleos forestales a nivel interno para la producción de materias primas se convierte en un hándicap más para una empresa nueva.
- Marco legal a cumplir.
- Gran concentración de empresas con poco poder individual, son pocas las que gozan de una completa implantación por todo el territorio nacional, sistema de franquicias en auge.

2. Intensidad de rivalidad de competidores existentes: en primer lugar, ante la entrada de nuevos competidores provenientes de países emergentes, es imprescindible que la empresa pueda flexibilizar su producción, esto ayudará a reducir el *stock* y a adaptar el producto al cliente. Se trata de producir lo que se sabe que tendrá salida al mercado, en el momento oportuno. En segundo lugar, la competencia se sitúa a nivel de redes de cooperación vertical, muchos países han encontrado exitosos canales de distribución a través de dos vías diferenciadas:

- En grandes almacenes y franquicias, espacios donde se comercializan otros productos que atraen a muchos clientes, que prefieren decidir individualmente, sin necesidad de recibir ningún tipo de asesoría previa en organización y decoración.
- En el mercado *contract* de grandes instalaciones y edificios (sector hotelero, centros de educación, centros públicos, aeropuertos), cada vez con más frecuencia son los propios contratistas de la construcción los que tienen este control

3. Presión de productos sustitutivos: podemos considerar la posibilidad de fabricar con otros materiales, como pueden ser muebles de plástico o de hierro. Asimismo, los consumidores cada vez más concienciados con el medio ambiente, buscan alternativas ecológicas, sería el caso de la plastimadera, sustituto de madera es hecho 100% de polietileno reciclado (procedente de botellas, bolsas ó envases de todo tipo), este material asegura la resistencia y duración del plástico, sin los problemas de plagas, astillas o similares que sí tiene la madera al ser un material que precisa de mayores cuidados para su conservación.

4. Poder de negociación de los clientes: hasta hace no muchos años, los clientes tenían un bajo poder de negociación, debido a que normalmente en este sector actúan de forma individual, no

se conservan fieles a una marca concreta y la compra de un cliente individual no supone un alto porcentaje de la producción de la empresa. Sin embargo, en el momento económico que vivimos el consumidor es reticente a este tipo de bienes de consumo, ha habido una reducción en el consumo en la renovación de mobiliario en los hogares y en la necesidad de amueblar ante el retraso de la compra de una nueva vivienda. Subyace la relegación a un segundo plano del gasto en muebles, nos encontramos ante un nuevo patrón de consumo que prioriza el gasto en electrodomésticos de diseño para la casa, imagen y sonido de alta gama, o equipos informáticos. Se prefiere postergar en el tiempo un gasto alto cuando se trata de amueblar, o incluso más común, optar por muebles más económicos, como sería el caso de los ofrecidos en *kit*. Por otro lado, aumenta el poder de grandes superficies (centros comerciales) por su alto volumen de compras.

5. Poder negociador de proveedores: el fabricante también queda en situación de desventaja frente a los grandes canales de distribución, “que progresivamente va incrementando su volumen de compras y capacidad logística, como consecuencia de procesos de concentración y expansión rápida: sistema de franquicia y transformación de los tradicionales grupos de compra en centrales de servicios orientados a la venta” (Boronat et al., 2004, pp. 319). Desde otra perspectiva, las empresas andaluzas dependen de sus importaciones de madera, en este punto los proveedores sí tienen gran poder de negociación, ya que son los que suministran el material más importante para la producción y de la calidad de éste puede depender la obtención de ventajas competitivas en diferenciación. Los productos suministrados dentro del sector del mueble andaluz son muy homogéneos y hay una escasa amenaza de integración hacia delante por parte de los proveedores de madera, es muy anómalo que éstos se conviertan en productores de muebles, más común es que los productores de muebles vendan no sólo a mayoristas sino también al consumidor final.

4. Dimensión del sector.

En lo que a su aportación a la economía se refiere, en principio el sector del mueble no tiene un gran papel en cuanto a la producción, aunque el número de empresas es muy alto. No obstante, se convierte en fundamental en términos de empleo, estamos ante una industria intensiva en trabajo, donde la mano de obra se necesita en ingentes cantidades debido a que aún hay muchas empresas con procesos de fabricación tradicionales, sin implantación de máquinas tecnológicas para ello. Con un análisis de los datos que aporta la Encuesta Industrial del INE, se observa rotundamente el daño que ha sufrido el sector. En la relativa a 2007 se señala que la

actividad del mueble se engloba dentro de los 20 sectores de mayor cifra de negocios, con 12.128 miles de euros (con una tasa de variación pequeña, un incremento del sólo el 1,4%), e igual sucede en 2008 con 9.411.848 miles de euros (con una tasa de variación en positivo de 1,5%). Sin embargo, en 2009 y 2010 la actividad de la fabricación de muebles deja de estar en esos veinte primeros puestos. En la última publicada, la Encuesta Industrial del INE (2011) señala que el movimiento económico proveniente de la industria manufacturera aumentó un 5,1% en el año 2011 y arroja unos resultados críticos para la rama de actividad madera y corcho, cuya cifra de negocios es de 6.224.078 euros, un 5,4% inferior con respecto a 2010. Dicho estado preocupante también se refleja en el número de personas ocupadas, con una reducción de un 9,3%. Y específicamente, la actividad de la fabricación de muebles se encuentra entre las actividades menos dinámicas, esto es, entre las que tienen mayor disminución porcentual en la facturación de 2011 con respecto al año anterior, una variación de -14,3%.

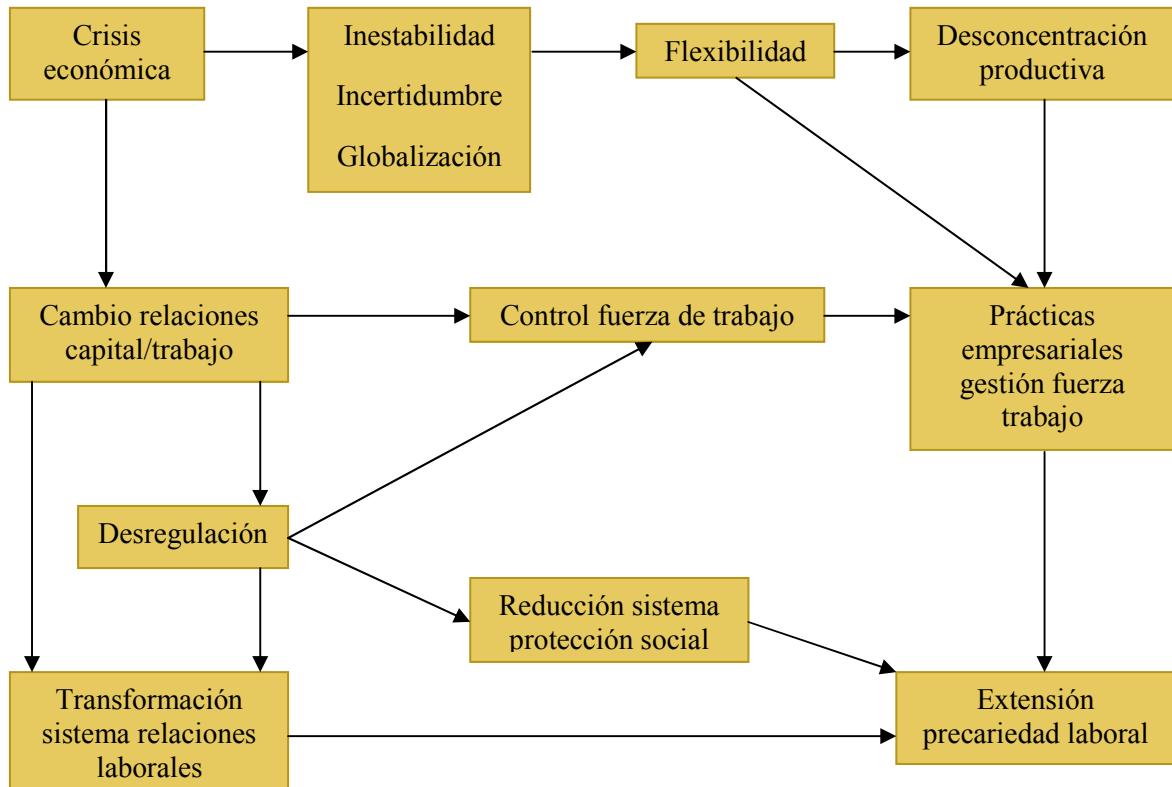
5. Coyuntura económica y sector del mueble.

La industria del mueble interactúa con otras ramas, especialmente la de la construcción, con una vinculación hacia adelante también con el sector comercio por ser los productos bienes de consumo, de ahí que actualmente con el fin del *boom* inmobiliario estén en el punto de mira los muebles de oficina, de hogar, así como de cocina y baño. Además, la industria del mueble está fuertemente vinculada hacia atrás con el sector forestal que proporciona la materia prima de la madera, igualmente lo está con el sector agrícola y manufacturero, y con los subsectores de fabricación de cuchillería, herramientas de mano, ferretería, pinturas, barnices y productos de revestimiento similares.

En el trabajo de Cano (1998) se analiza la precariedad laboral de la industria del mueble en la crisis de los años 70, lo que puede extrapolarse a la situación actual. En la figura 24, dicho autor resume que la crisis económica de los setenta propició cambios tecnológicos y económicos en los sistemas productivos de los países occidentales industrializados, y así se potenciaron el desarrollo de estrategias empresariales de flexibilidad y desconcentración productiva. “Por otra parte, se produce un cambio en las relaciones de poder entre capital y trabajo, tendente a una mayor vulnerabilidad de la posición de los trabajadores. Este cambio se refleja tanto en la transformación del sistema de relaciones laborales y la gestión laboral como en la nueva orientación de la intervención estatal —conocida como desregulación— en lo que se refiere a la regulación del conflicto laboral y los sistemas de protección social”. Trasladando esto al presente, podemos decir que ante la época de inestabilidad económica, las empresas

buscan ser más competitivas, para esto pueden tomar distintas medidas de variadas implicaciones económicas, desde invertir en innovación hasta realizar una búsqueda de mano de obra más asequible.

Figura 24: Elementos explicativos del proceso de precarización.



Fuente: Cano (1998)

6. Evolución de las exportaciones mundiales.

Es de resaltar que, desde una perspectiva global, los intercambios comerciales de muebles representan un 1% del comercio total de mercancías y que el consumo mundial de muebles asciende a 410 billones de dólares americanos (Informe CSIL, 2012). Para muchos autores la cuota en los mercados mundiales es un indicador idóneo de la competitividad de un país para un producto específico. Con fecha de 2008, desde el observatorio de coyuntura industrial se informa de que la producción mundial de mueble en ese año fue de aproximadamente 266.000 millones de euros, en este año los principales países productores de muebles fueron Estados Unidos, Italia, Alemania, Japón, Canadá, Reino Unido y Francia, todos

ellos representan un 47% del valor total de la producción mundial. Los países emergentes representan un 39% y están liderados por China, Polonia y Vietnam. China es desde 2002 el país que más muebles exporta, en dicho año desplazó al hasta entonces líder, que era Italia, aunque esto también afecta a otras superpotencias como Alemania o Estados Unidos. Desde 2008 la crisis dio lugar a una reducción de los intercambios europeos en el mercado del mueble, aunque Italia sigue siendo el productor de mobiliario líder en Europa, con un valor total agregado de 16.800 millones en el año 2011, cercano al 25% de la producción total. Le sigue Alemania, con una producción de 16.700 millones de euros, y con respecto a las exportaciones, Alemania es el mayor exportador de muebles en Europa, al quitar en 2011 el puesto a Italia, y el segundo en el mundo. Europa Occidental representa el 20% de la producción total y un 20% de consumo, pero hoy día, le supera la región Asia-Pacífico encabeza dicho segmento, con un 50% de la producción mundial y un 40% del consumo (ICEX 2012)⁶⁴.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú (2004) realiza una comparación de las características de algunas de las principales industrias del mueble:

- E.E.U.U.: empresas grandes y medianas, fabricantes de un estilo funcional con diseños que cambian cada 5 años. Hay pocas líneas de productos, pero con variedad de modelos dentro de cada una de ellas. El tipo de industria es muy desarrollada, con capacidad para producir grandes volúmenes.
- Italia: hay muchas empresas, en su mayoría de reducido tamaño, fabricantes de muebles de diseño artístico y vanguardista. Hay muchas líneas de productos con amplia variedad de modelos. El tipo de industria es de mucho oficio, prestigio y tradición familiar, así como de imagen artesanal.
- España: hay muchas empresas, en su mayoría de reducido tamaño, fabricantes de muebles de diseño artístico y vanguardista. Hay muchas líneas de productos y gran variedad de productos, pero de forma inferior a Italia. El tipo de industria es de mucho oficio, prestigio y tradición familiar.
- Alemania: hay pocas empresas grandes, de muebles de alta calidad en su manufactura, funcional y durable. Hay pocas líneas de productos, pero con variedad de modelos dentro de cada una de ellas. El tipo de industria es muy desarrollada y de gran escala.

⁶⁴ Noticia del ICEX con fecha de 29 de noviembre
http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0.6558.5518394_5596418_6366453_4642178_146.00.html

- Méjico: hay muchas empresas pequeñas, en un tipo de industria semi desarrollada, con capacidad instalada ociosa y bajos volúmenes.

6.1. Mercado estadounidense, mayor productor.

Según la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Miami (2008), se trata de un territorio con un mercado maduro, muy competitivo y complejo, donde las marcas y licencias son determinantes en los consumidores, así como también se trata del mayor productor. Cuenta con dos canales de distribución: el *contract* y la venta minorista (se diferencia por la prescripción de arquitectos y diseñadores que hay únicamente en el *contract*). Las empresas mayores disponen de catálogos muy variados con numerosas líneas de producto y diferentes gamas de precios, mientras que las pequeñas se especializan en productos específicos. Es un mercado donde el protagonismo está en la innovación y la diferenciación. Tiene un alto volumen de importaciones, destacan China, México y Canadá. En 2011, de los 80.000 millones de dólares que mueve el mercado, el 19% provinieron de la región noreste, el 37% al sureste, el 22% al medio oeste y el 22% al oeste del país. Los Estados que tienen más movimiento en este sector son: California, Texas, Nueva York, Florida, Pennsylvania, Illinois, Ohio, Michigan, Carolina del Norte y Georgia. En ellos, el comercio minorista de mueble alcanzó unas ventas en 2011 de 42.482,90 millones de dólares, un 53,16% del total de las ventas a nivel federal (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Nueva York, 2012).

Pese a su máximo nivel de producción, La exportación de mueble estadounidense representa un porcentaje mínimo de la producción nacional, esto es debido a que sus precios no son tan competitivos en el exterior y a que el diseño adaptado a los gustos estadounidenses no vende significativamente fuera del país. Además de ser el mayor productor, Estados Unidos también es el mayor consumidor de muebles, España ocupa el puesto 22 de proveedores de artículos de hábitat de Estados Unidos, representa 0,17% del total de importaciones que suman 39.775 millones de dólares. El tipo de producto más demandado a España desde Estados Unidos son sillas. Sin embargo, sigue siendo insuficiente el 0,18% de la cuota española si comparamos con otros países europeos (Reino Unido 2,50%; Alemania 1,56%; Italia 1,56%; Francia 1,13%) y aún más distancia respecto a los líderes de la categoría: China (47,42%), México (30,04%) y Canadá (9,22%) (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Nueva York, 2012).

La Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Miami (2008), enumera como tendencias en la demanda de este mercado:

- Los estilos preferidos son el estilo más casual y contemporáneo, así como el estilo clásico.
- Habitualmente, se demandaban productos de grandes dimensiones, si bien, se empieza a demandar piezas de menor tamaño.
- El mueble de lujo en Estados Unidos forma un nicho de mercado con clientes de gran poder adquisitivo que desean tener capacidad de elección en cuanto a productos, fábricas y acabados. Se trata de un mercado que supone un 6% del total pero es un mercado en crecimiento, ya que actualmente lo componen aproximadamente 15 millones de personas y se estima que aumente a 23 millones en diez años.
- Se le presta cada vez mayor atención al mobiliario de exterior.
- Importancia del diseño en el mueble y en el *showroom*, ya que la configuración del espacio donde se exhibe el mueble puede causar un impacto muy favorable en el consumidor. Se trata de vender el producto junto con todas las posibilidades de decoración que ofrece.

6.2. Mercado chino, mayor exportador.

La Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Shangai (2008) indica que los muebles chinos se caracterizaban tradicionalmente por contar con una baja calidad y un diseño básico. Sin embargo, en estos últimos años han invertido en diseño y en tecnología para los procesos productivos. Estos avances han posibilitado que el mueble chino cumpla con los estándares internacionales. El mercado de muebles de importación está liderado principalmente por fabricantes japoneses, alemanes y estadounidenses, sus consumidores son personas con un poder adquisitivo alto que desean productos de gran calidad y de diseños distinguidos. Las importaciones chinas de muebles en el año 2011 ascendieron a un total de 2.780.538.387 de dólares, siendo los principales países objeto de sus compras Japón (479.925.851 US\$), Alemania (467.012.574 US\$) y Estados Unidos (245.091.860 US\$) (Centros Empresariales de Madrid en el Exterior – Oficina de China, 2012).

El consumo de los productos de hábitat de China se prevé que sigan creciendo considerablemente en los próximos 10 años, debido a la alta tasa de ahorro de su población, al avance de su economía y al *boom* demográfico. Todo esto promueve un desarrollo inmobiliario, se estima que cada año se construyen en China 50 millones de metros cuadrados de edificios públicos, lo que da una idea de la buena situación de este mercado y las favorables perspectivas de futuro para los productos del sector del hábitat. Sectores donde existen oportunidades para

las empresas del mueble serían los de mobiliario infantil, muebles de cocina, muebles de diseño y muebles de estilo rural. Cada vez tiene mayor importancia el mueble de gama alta, especialmente el de tipo clásico europeo de madera. El atractivo del mercado es doble, por un lado, por su potencial de crecimiento, y por otro, por la gran cantidad de viviendas de nueva construcción que se están llevando a cabo (Instituto Valenciano de la Exportación, 2010).

La Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Pekín (2006: 13) apunta que la producción china de muebles crece cada año un 15%, hay más de 50.000 fábricas de muebles de hogar con más de tres millones de trabajadores, de las que alrededor de 4.000 se dedican al mueble de oficina. “Hoy en día, es necesario desterrar la idea del mueble chino como un mueble de baja calidad. Las inversiones de E.E.U.U. y de países europeos en la década de los 90 mejoraron notablemente los procesos productivos y los estándares de calidad de los productos chinos. Asimismo, los fabricantes locales están empezando a abandonar su antiguo sistema de copia sistemática de diseños italianos y japoneses, apostando cada vez más por la innovación y originalidad de sus propios diseños como respuesta a la creciente oferta de mueble extranjero importado. Para ello, muchas empresas contratan a creativos extranjeros a la hora de diseñar sus modelos. El material más utilizado en la fabricación de muebles es la madera en un 60%, seguida del metal y los materiales sintéticos. Hay que destacar que en la actualidad la industria china del mueble depende en gran medida de la importación de madera extranjera, debido a la deforestación que está sufriendo el país, lo que supondría un nicho de mercado para fabricantes extranjeros de muebles confeccionados con maderas raras o difíciles de encontrar en China [...] China eliminó en enero de 2005 los derechos de aduana sobre la importación de mueble extranjero, alentando así la entrada en el país de nuevas firmas extranjeras de la industria del mueble. Las exportaciones chinas de muebles también aumentan a buen ritmo, una media del 30% en los últimos años”.

China es el primer país exportador de muebles de madera, sus principales mercados de destino son Estados Unidos y la Unión Europea. Exportó en muebles armables un total de 11.021 millones de dólares en 2008. Ante la crisis económica, los países que venían adquiriendo muebles chinos, como E.E.U.U., Japón y Europa, disminuyeron sus importaciones, lo que produjo que las exportaciones chinas se vieron reducidas por primera vez en 10 años (*Globalwood*, 2009). Según la “China National Furniture Association”, el nivel de exportación es un 40% de los muebles fabricados, siendo el líder en las exportaciones de estos productos. El principal destino para las exportaciones chinas de muebles en 2011 fue Estados Unidos, que representa un 29% de la cifra total, seguido por Japón y algunos países europeos, Alemania y

Reino Unido principalmente (Centros Empresariales de Madrid en el Exterior – Oficina de China, 2012).

El desarrollo económico y el aumento de ingresos, ha incrementado el consumo interno y la demanda internacional de madera ha seguido un continuo ascenso, pero los recursos forestales disponibles son insuficientes y China se ha convertido en el principal importador de madera industrial y el segundo importador de productos de madera del mundo, por detrás de Estados Unidos. Recientemente, China ha disminuido sus compras en otros países de productos primarios de madera (madera aserrada, tableros y hojas de chapa) y ha desarrollado su industria de elaboración de la madera, pasando de ser un importador a un exportador importante de productos de madera con valor añadido de alta calidad y precios competitivos, en especial muebles, suelos y contrachapados. Para el Instituto Valenciano de la Exportación (2010: 3, 5), en el sector del muebles de madera China es el tercer productor mundial, antecedido de Estados Unidos e Italia. En China se trata del producto de madera más prometedor de cara al comercio exterior. “Aunque el nivel de exportación ha descendido ligeramente afectado por la crisis global, sigue jugando un papel importantísimo [...] estimándose un desarrollo del mercado interno. Gracias a este verdadero auge del mercado de bienes, las ventas de muebles registraron en el mercado interno un aumento del 15% de promedio en 2009. Los precios del mueble de estilo moderno aumentaron un 10 al 20% y el tradicional un 50/70%. Así, el hecho de que a nivel de productos de calidad media-baja, el precio de las empresas locales sea tal, que las extranjeras apenas tienen nada que hacer en este segmento del mercado del mueble, en tanto los precios chinos están a otro alcance a nivel competitivo, y la calidad y las prestaciones de los muebles de esa gama están a la altura si se comparan con los procedentes de fuera, que resultan obviamente mucho más caros”. En 2011, el aumento fue de 18%, y asimismo, los precios del mueble de estilo moderno se vieron incrementados en un 16% y del tradicional en un 58%.

7. Evolución de las exportaciones europeas.

Siguiendo los datos más recientes suministrados por el Eurostat de 2009, en Europa existían 196,8 miles de empresas para las que la madera y las manufacturas de la madera eran su principal actividad. Estas empresas generaron en 2008 un valor añadido bruto aproximado de 36.000 millones de euros, lo supone el 2,1% del VAB total de la industria europea, siendo el país de Alemania el que tuvo la mayor contribución. Un 43% del valor añadido generado en la Europa de los 27 en madera y sus manufacturas provino de Italia, Reino Unido, Francia y España, sin embargo son los países Bálticos miembros (como Letonia y Estonia) los más especializados en esta actividad. Conforme a la evolución de los productos de madera, fue

notablemente ascendente en Luxemburgo con un 12,4% por año, Polonia con un 8,1% por año, Rumanía con un 6,3% por año y Austria con un 5,7% por año.

Los intentos de los fabricantes de incrementar el precio y la debilidad económica han hecho a los consumidores muy sensibles con respecto al precio del sector. El exceso de oferta de una gama baja-media de muebles ha llevado a una presión en los precios a lo largo de toda la cadena de suministro, especialmente en el mercado minorista. Dicha presión se concreta en un aumento del número de puntos de venta no especializados (las tiendas de muebles en *kit*, catálogos de pedido por correo, tiendas de bricolaje o hipermercados), mayor atención de los consumidores al diseño y entrega, y se ha reducido la vida útil ante los cambios rápidos de las modas. Se destacan como recientes evidencias:

- El peso del consumo de muebles de madera maciza en salones y comedores.
- Los muebles listos para montaje tienen mucha importancia en Francia, representa un 24,1% de los muebles para hogar.
- En Italia, las cocinas se exigen que tengan una excelente calidad.
- El uso de la madera maciza en cocinas es sobre todo en los frontales visibles de cada unidad y son las cajoneras de almacenaje las de menor cantidad de madera maciza.

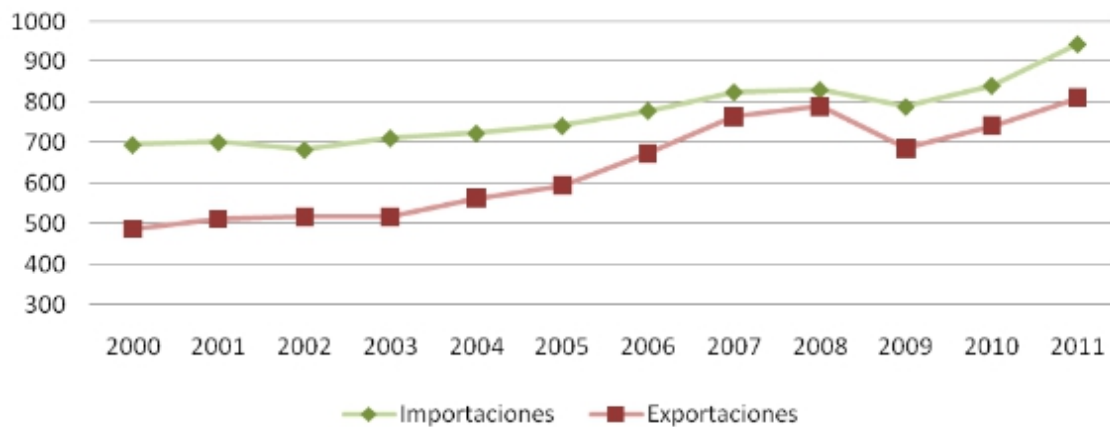
7.1. La fortaleza de Alemania.

El desarrollo de este sector en este país, es uno de los efectos del progreso de diversos indicadores económicos tales como los niveles de consumo privado, la situación económica del sector de la construcción, la demanda de otros bienes de consumo o la estructura de los canales de distribución. Para la Asociación de la industria alemana del mueble (2009)⁶⁵, en esta industria del mueble existen ocasiones para alzar el valor dado al interior de la vivienda y su equipamiento. Argumentan que cuando los ciudadanos perciben mayor inseguridad, las casas adquieren relevancia en el orden de prioridades, donde tiene protagonismo el sector del mueble, que además, en su calidad de bienes de consumo valiosos y de larga vida, suponen una inversión duradera y fiable.

⁶⁵ Página web <http://www.mueble.com/es/novedades/noticia/22194.es.html> última consulta 11 de enero de 2011.

La Oficina Económica y Comercial del Consulado General de España en Düsseldorf (2012) señala que el sector en este país cuenta con una mayoría de Pymes, con una facturación de 17.888 millones de euros. Desde 2009 se encuentra en una difícil situación económica por la carencia de impulsos al consumo y la subida general de precios, de ahí que se marcara como objetivo prioritario a desarrollar la exportación en este sector, y hoy día, se habla de una fase de recuperación paulatina (gráfica 4). La evolución ha sido ascendente desde 2000 a 2008, incluso casi se llegó a igualar el valor de las exportaciones del mueble con las importaciones, llegando a una tasa de cobertura de más del 95%. Con la crisis de 2008 no sólo se redujeron las importaciones, sino también y en mayor medida las exportaciones, con una reducción en la tasa de cobertura hasta el 87% en 2009, y el 86% en 2011.

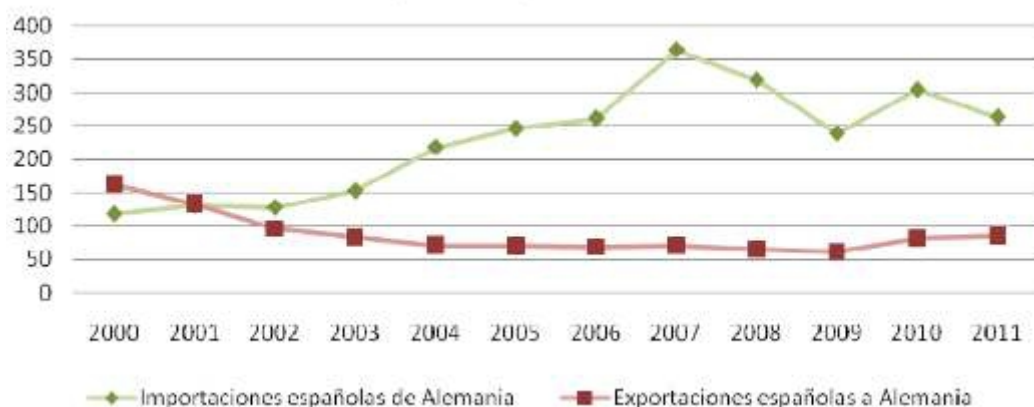
Gráfica 4: Balanza comercial alemana de muebles (2000-2012). (Unidades: millones de euros).



Fuente: *Proclarity*: Estadísticas Mundiales (2012).

Esta misma Oficina en su estudio de mercado afirma que España representa una parte muy pequeña de las importaciones alemanas de muebles, apenas un 1%, mientras que las compras españolas están alrededor de un 13% del total de las importaciones de este producto (gráfica 5). En referencia a los tipos, la mayor parte de compras internacionales es de mueble de hogar, el consumidor alemán confía más en el mobiliario de cocina y de oficina del mercado interno.

Gráfica 5: Balanza comercial hispano-alemana del sector del mueble (2000-2011).
(Unidades: millones de euros).



Fuente: *Proclarity*: Estadísticas Mundiales (2012).

En lo relativo a las importaciones alemanas, originariamente, la mayoría de las importaciones provenían de países de la Unión Europea, básicamente Italia, Austria y Dinamarca, pero cada vez son mayores las importaciones desde los países incorporados a la Unión Europea en mayo de 2004. En este sentido, durante el período de 2011 los proveedores de muebles más importantes en Alemania fueron Polonia, China, Italia y República Checa.

Cuadro 23: Importaciones alemanas de muebles por países, período 2003-2011. (Millones de euros)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Polonia	1.600	1.538	1.681	1.581	1.602	1.706	1.730	1.956	2.093
China	354	476	648	672	922	899	954	1.287	1.285
Italia	881	857	844	782	752	816	757	824	845
Rep. Checa	620	529	491	494	536	624	569	667	692
Austria	316	338	417	451	442	470	388	391	386
Hungría	294	276	283	285	335	360	333	344	386
Eslovenia	303	398	330	350	316	314	215	253	323
Suiza	249	239	252	238	310	322	273	290	302
Turquía	237	233	225	232	240	193	184	222	283
Dinamarca	345	348	332	274	239	342	349	320	279

Total Top 10	5.199	5.232	5.505	5.359	5.694	6.210	5.940	6.777	7.144
Resto	1.668	1.489	1.304	1.954	1.868	2058	1.933	2.155	2.265
Total import	6.868	6.722	6.809	7.315	7.564	8.268	7.872	8.931	9.409

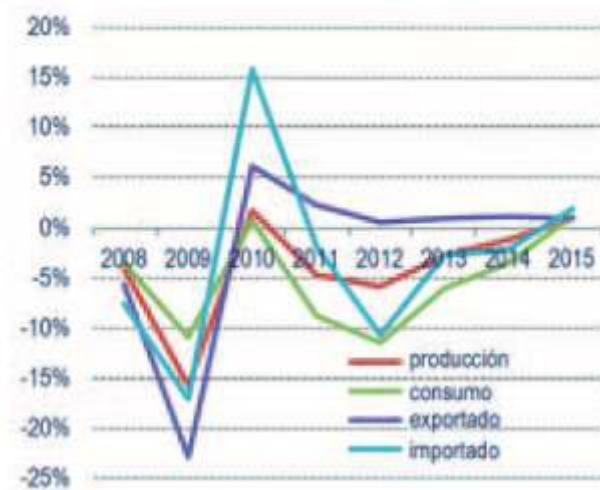
Fuente: DESTATIS Statistisches Bundesamt Deutschland (2008) y *Proclarity*: Estadísticas Mundiales (2012)

7.2. El reconocimiento a la tradición en Italia.

La situación hostil que atraviesan muchas economías se refleja en este país, cuyo PIB a fin de 2012 se contrajo a 2,4% en términos reales, y con un fuerte descenso en el consumo de 3,4% en términos reales (Informe CSIL, 2012). Tras el descenso en el volumen de negocio, sufrido por la crisis, las empresas italianas apuestan por la salida al exterior y la búsqueda de mercados emergentes. En 2012 las firmas que lograron este objetivo fueron de alrededor de 5.000, un 24% del total, las cuales dan empleo al 64% de los trabajadores del ramo, de acuerdo con las noticias disponibles más actualizadas del ICEX sobre Italia. En un momento de incertidumbre, ésta será la pauta a seguir por las compañías italianas, continuar buscando la posibilidad de seguir ampliándose en otros mercados, ya que durante el 2013, se prevé una bajada del 3% en precios en la producción local de mueble e igualmente del consumo interno en un 6%. Según el Informe CSIL (2012), como muestra la gráfica 6 las previsiones hasta el cierre

de 2013 es que las exportaciones aumenten un 1% a precios constantes, en 2014 y 2015 a la economía italiana se le supone un nuevo crecimiento a una tasa de entre 1,3% y 1,6%, debido al auge de la demanda nacional.

Gráfica 6: El sector del mueble en Italia desde 2008 hasta 2015.



Fuente: Informe CSIL (2012)

Más allá de datos numéricos, si hay algo que simboliza el estandarte del comercio italiano es su buena imagen del *Made in Italy*, el exquisito diseño italiano goza de prestigio y reconocimiento mundial. Este es uno de los motivos del éxito de los eventos que este país organiza, así sucede con el Salón Internacional del Mueble⁶⁶, en 2012 participaron unos 1.255 expositores, siendo el primer salón del sector del mundo, captó la atención de más de 5.725 medios de todo el mundo y tuvo 293.370 visitas en total. Es la feria con mayor número de visitantes profesionales de todos los sectores, lo que refleja asimismo la importancia del volumen de negocios que se lleva a cabo en ella.

Lo interesante de la relevancia de este sector en Italia es cómo han conseguido esto en un territorio de limitados recursos naturales, con capacidad de ajustarse a necesidades particulares en mercados sumamente competitivos. De acuerdo con Rossi (2009), primer vicepresidente de La Cámara de Comercio italiana de Chile, la explicación está en el diseño, en el caso de Italia, el diseño como disciplina no nació a partir de la revolución industrial, como sí

⁶⁶ Página web

http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0.6558.5518394_5519005_6366453_4668592_0_-1,00.html última consulta 25 de septiembre de 2013.

sucedió en Inglaterra o Alemania: “El origen de esta filosofía es mucho más antiguo que la revolución industrial y forma parte de la estructura misma de la pequeña y mediana empresa italiana. El concepto feudal que hubo en Italia propició que las regiones fueran independientes en el enfoque del desarrollo, haciendo que la gente trabaje comunicada entre sí, concentrada en la fabricación de distintas piezas de una misma especialidad, donde todos, desde el dueño de la fábrica, el diseñador, el operador, etc., todos se conocen, se reúnen y conversan, fomentando una gran confianza y cooperación, creando clusters naturales tremendamente exitosos. A su vez, el industrial italiano entiende lo importante que es la estética y no está dispuesto a lanzar al mercado un producto si no está apoyado por un profesional que lo asesore en este ámbito. No concibe la posibilidad de no incorporar el diseño desde los inicios de cualquier proyecto pues es parte del sistema, de la inversión, y parte de la función de producción. Es por esto que el diseño, para Italia, ha sido un factor de desarrollo muy importante. Resulta curioso que teniendo una filosofía muy emotiva haya sido a su vez una palanca de desarrollo fundamental de toda su industria. Interesante resulta también la conexión que tienen el diseño italiano y el *Made in Italy*. Están estrechamente relacionados, cuando se habla del *Made in Italy* uno se imagina algo estéticamente atractivo, de excepcional calidad, que un simple producto hecho con un enfoque industrial. Es, en la práctica, la consecuencia del diseño”.

8. Evolución de las exportaciones españolas.

La creciente unificación de mercados por la globalización ha provocado una evolución en los sectores industriales tradicionales⁶⁷ en España. Al efecto de la globalización, hay que multiplicarle el de la entrada de España en la Unión Europea, que produjo un aumento de la competencia. Ante esto, irremediamente las empresas españolas para asegurarse su competitividad en el mercado, deben prestar especial atención al proceso de apertura e innovación tecnológica.

El sector del mueble español es sensible a los cambios en los hábitos de consumo y en el producto, cuando se dirigen por ciertas modas y tendencias; a los cambios en la producción, pudiendo fabricar en grandes líneas o realizar una producción personalizada, así como implantar compleja maquinaria industrial o caracterizarse por una elaboración más artesanal; y a los

⁶⁷ En el trabajo de Sánchez y Arévalo (2007) se definen los “sectores tradicionales industriales” como aquellos en los que se usan tecnologías y diseños estandarizados, con una demanda algo menos dinámica. Conforme a este autor, el sector del mueble se encuadraría dentro de estos sectores.

cambios en la situación competitiva del resto de países. Las empresas tienen que adaptarse además a la legislación laboral y medioambiental.

En línea con Martín (2007), en este sector concurre la desventaja del tamaño de las empresas, y es que al ser la generalidad Pyme y Micropyme es más difícil conseguir una actitud reactiva, adaptándose a los cambios a tiempo. De ahí que en el mes de marzo de 2009 se aprobara la realización de un Plan de Apoyo a la Industria de la Madera y el Mueble, con la finalidad de mejorar su capacidad de adaptación y aumentar la competitividad de un sector que cuenta con un más que suficiente peso dentro de nuestra economía.

Tradicionalmente, los países exportadores eran los más desarrollados; estaba implantado un comercio intraindustrial, un comercio que se daba entre países con una cómoda situación económica, intercambiando productos de una misma industria, no teniendo lugar teorías como la de la ventaja competitiva y la de la dotación factorial. El principal reto lo tienen estos países, que deben enfrentarse a la penetración en sus mercados de los países emergentes. Para ANIEME (Asociación Nacional de Industriales y Exportadores de Muebles de España) el alza de la tasa de penetración, ha consolidado aún más las estrategias de internacionalización, y resultado de estos esfuerzos, a nivel nacional las exportaciones de muebles presentaron durante el primer semestre de 2013 un crecimiento del 12,9% (793.546 miles de euros), en comparación con el mismo período un año anterior. Estas cifras adquieren mayor trascendencia, si añadimos que la venta minorista de muebles disminuyó un 10,3% en 2012. Es desde 2009 cuando se observa una disminución de operaciones dirigidas a los países tradicionalmente compradores y aumentaron las ventas extranjeras en países de mercados emergentes.

Continuando con el enfoque en nuestro país, los resultados de exportación e importación de 2009 reportan un saldo en la balanza comercial del sector de 781.008 euros en negativo, esto significa una tasa de cobertura de un 62,9%. En el primer semestre de 2013 España importó muebles por valor de 989.447 miles de euros, lo que refleja una reducción de 6,1%, y un saldo deficitario de la balanza comercial de 195.900 miles de euros, con una tasa de cobertura de un 80,2%.

En cuanto a los países receptores de mueble español, en los cuatro últimos años, inclusive el primer semestre de 2013, los principales mercados destino fueron Francia, Portugal y Alemania (cuadro 24).

Cuadro 24: Países destino de la exportación española desde 2009 a 2013 de muebles de hogar, oficina y cocina. (Unidades: miles de euros)

	2009	2010	2011	2012	En-Jun 2013
Francia	411.229	348.044	330.056	333.433	232.915
Portugal	155.746	174.549	184.128	129.213	75.335
Alemania	59.066	78.167	85.348	80.766	54.558
Reino Unido	52.301	53.872	58.082	49.674	37.093
Italia	49.350	53.290	58.261	47.106	21.370
Rusia	30.455	28.933	29.846	41.467	18.425
Marruecos	33.261	38.741	41.251	37.930	22.640
Estados Unidos	28.837	29.296	35.417	34.708	25.044
Arabia Saudita	18.125	25.580	19.860	26.642	19.596
Bélgica	18.262	28.032	22.282	20.491	12.245
México	11.867	12.919	17.162	19.838	12.132
Polonia	13.544	13.544	20.201	18.570	9.673
Países Bajos	18.728	18.737	18.427	17.135	20.903
Suiza	8.655	10.122	11.733	14.429	9.383
Emir. Árab. Un.	11.389	10.739	11.478	13.163	9.601
Guinea Ec.	-	9.402	9.526	12.129	7.207
Rep. Dominic.	-	-	9.617	11.803	-
Venezuela	-	-	-	10.844	-
Turquía	8.991	8.552	10.792	10.210	10.179
Qatar	-	-	8.809	8.545	6.848

Fuente: Elaboración propia a partir de Estacom.

De 2013, ANIEME ofrece el análisis de los seis primeros meses, y así, de Enero a Junio, las ventas internacionales fueron de 746.609 miles de euros, lo que supone un aumento que arroja luz a la situación actual del mueble, pues con respecto al mismo período de 2012, la cantidad fue de 491.900 miles de euros. Según esta información, se observa que los países en los que en 2012 España ha visto incrementar sus exportaciones han sido Francia, Rusia, Arabia Saudita, México, Suiza, Emiratos Árabes Unidos, Guinea Ecuatorial, República Dominicana y Venezuela. (Gráfica 7).

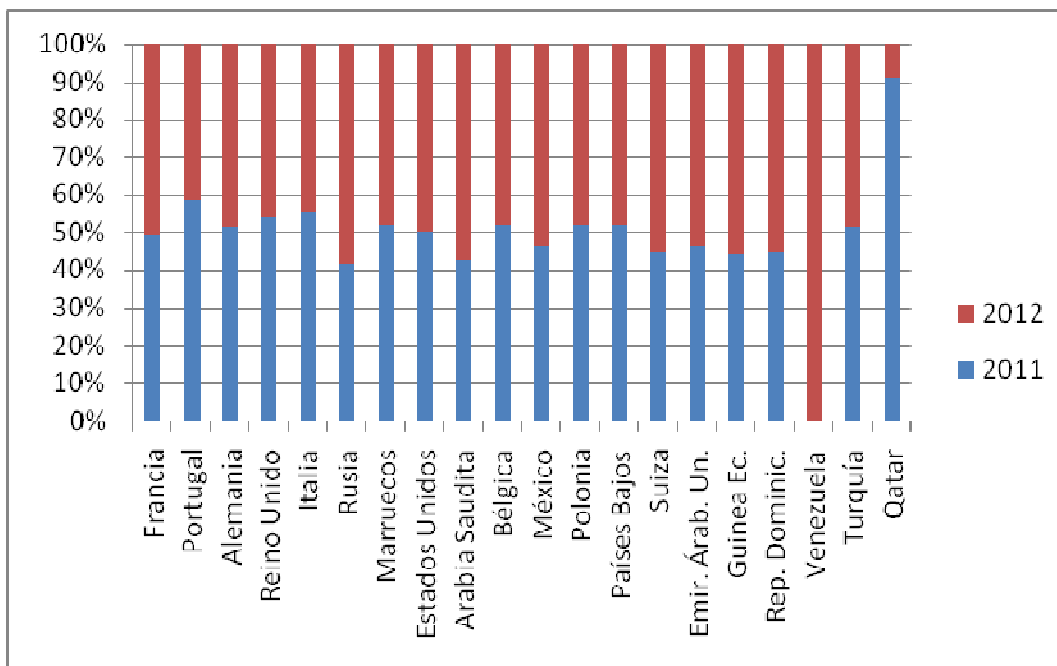
Se puede observar lo que hemos estado afirmando de la pauta seguida en las exportaciones del mueble mundial, donde países que no tenían una gran relevancia en estos

productos están adquiriendo protagonismo. Entre estos países, los que han realizado más compras a España han sido Rusia, Arabia Saudita y Venezuela.

El último estudio del ICEX sobre el mueble en Arabia Saudita es de 2010, en él se expone que es un mercado en crecimiento por su desarrollo demográfico y económico, así como por la inversión pública en construcción. Ciertamente, el desarrollo urbanístico de grandes proyectos (gracias en parte al impulso turístico) ha aumentado la demanda de mobiliario de segmento alto. Es uno de los mercados con una de las rentas per cápita más altas del mundo, así como una de las economías de mayores dimensiones de toda la región del Golfo Pérsico. La mayor parte de muebles son importados, ya que carecen de capacidad productiva suficiente para satisfacer la demanda interna. Sus mayores proveedores son en primer lugar China, en segundo lugar Estados Unidos y en tercer lugar Italia. En los últimos años, esta industria ha crecido alrededor de un 12%, es uno de los mercados más atractivos, pero también el más competitivo de la zona. Por todo esto, el crecimiento de las exportaciones españolas a Arabia Saudita no está siendo totalmente optimizado, por eso está siendo uno de los objetivos por las Asociaciones de muebles, organizando varias misiones directas para promover contactos con importadores, arquitectos y diseñadores de interiores que ayuden a consolidar la presencia del mueble español en Arabia Saudita. Con respecto a Rusia, en este período, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Moscú (2011, pp. 18 y 19), informa que: “El principal exportador de mueble a Rusia sigue siendo Italia, con una imagen de alta calidad y diseño, y cuyas ventas crecen año tras año. Tanto por imagen-país, como por control de la distribución, por experiencia en el mercado, y por su inversión en acciones de promoción, la posición italiana es muy sólida. Junto a Italia, y con una imagen similar, aunque más centrada en la calidad, se encuentra el mueble de hogar alemán, que en 2009 ha conservado su cuota de mercado, entorno a un 7%. Este crecimiento de las importaciones de mueble alemán puede deberse al fortalecimiento de la imagen que tiene este producto en Rusia, siempre unida al concepto de calidad. Con una imagen de mueble barato pero de mayor calidad que el ruso se sitúa el polaco, que también se mantiene en una cuota similar a la alemana. China se afianza como segundo exportador de mueble a Rusia, continuando con la tendencia de los últimos años y resistiendo la crisis”. España venía presentando una cuota del 2% en el mercado ruso, en los años 2010 y 2011, se vio restada esta cifra, fueron unos años negativos para el sector, con un descenso en las exportaciones y un ascenso de las importaciones totales rusas (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Moscú, 2012). Por último, resalta la entrada de Venezuela en el ranking de compradores internacionales, ha sido la gran sorpresa, con su enorme variación de 285,67% en 2012 con respecto a 2011, cuya importe fue de 2.811,30 miles de euros. Sin embargo, si este dato no es una errata, debe de ser una cantidad proveniente de un proyecto

concreto y puntual, no creemos que sea generalizable o representativo del sector español. Tras investigar en las noticias del ICEX y Asociaciones de muebles, no hay ninguna noticia que recoja este fenómeno, mientras que sí se recoge la información de los otros países en los que se ha remontado las exportaciones. La entrada en países latinoamericanos sigue siendo una de las tareas pendientes para el sector del mueble español.

Gráfica 7: Variación países destino de las exportaciones de mueble españolas.



Fuente: Elaboración propia a partir de Estacom.

En paralelo a la mejora de países terceros en esta industria, la mayoría de los primeros países destino demuestran crecimientos durante los seis primeros meses de 2013. Parece ser que los países europeos, principales destinos, están empezando a superar su corto consumo interno, que venían acusando desde 2009, y a aumentar las compras de mueble español. En suma, parece ser que los datos publicados hasta 2013 descubren que posiblemente acabamos de adentrar en una fase de recuperación, aún es temprano para saber si se mantendrá constante o si hay expectativas de alta prosperidad en el sector, pero lo que no hay duda es que las cifras son más favorables que hace un par de años.

Una vez estudiados los últimos años más recientes en el tiempo, es interesante realizar igualmente un estudio de la evolución de las exportaciones, para de esta forma, analizar las variaciones de los países destino. Consideramos que lo propio sería tomar 2008 como punto de

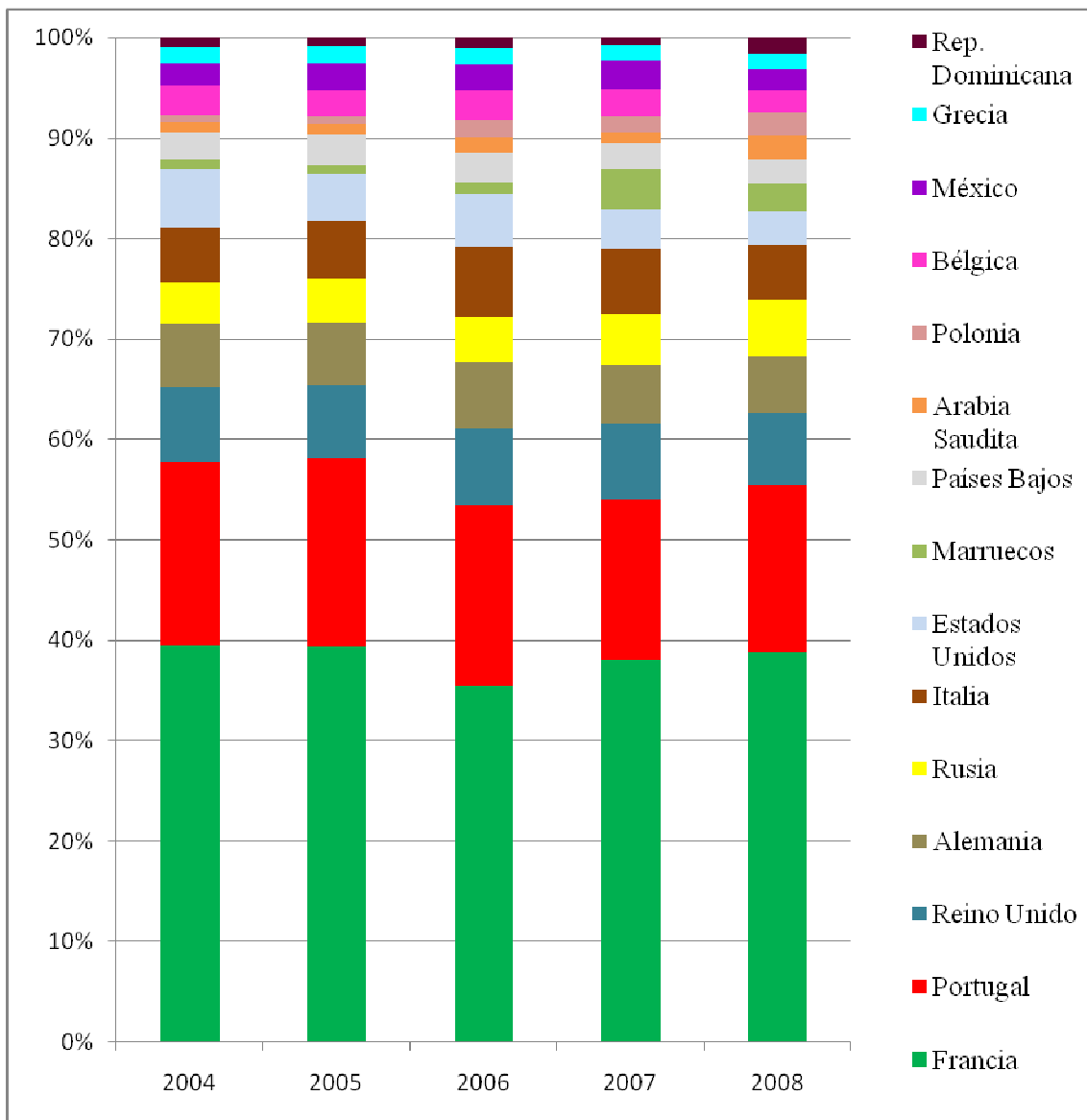
inflexión, por ser cuando los efectos de la crisis empezaron a advertirse. Siguiendo esta línea, en lo relativo a los países destino de las exportaciones españolas, en 2008 los lideraron los mercados próximos de Francia, Portugal y Reino Unido. Para analizar el progreso que ha habido en los países receptores de las exportaciones, el siguiente cuadro 25 y gráfica 8 muestra la evolución de 2004 a 2008. En él se percibe que los únicos países en los que España vió en 2008 aumentar su peso fueron: Arabia Saudita (con una diferencia de 12.536.420,37 euros), República Dominicana (con una diferencia de 8.581.850,08 euros), Polonia (con una diferencia de 6.140.027,89 euros) y Rusia (con una diferencia de 2.992.529,23 euros), ordenados de forma creciente. Resulta conveniente realizar un comentario de los cuatro países donde se acrecentaron las exportaciones. Arabia Saudita, aparte de ser nuestro principal suministrador de crudo, fue donde más aumentaron las exportaciones españolas de 2007 a 2008, se trata de una economía de enorme valor. En el año 2008 las exportaciones de todos los sectores ascendieron a 970,49 millones de euros, siendo en 2007 de 928,68 millones, lo que significa un incremento del 11% (tras el 8% el año anterior). Por otra parte, con la República Dominicana los flujos comerciales bilaterales han venido prosperando en los últimos años. Según un estudio del ICEX sobre este mercado en el momento aquí considerado, la exportación española global al país alcanzó su máximo en 2001 con 419 millones de euros, reduciéndose en los años posteriores. En 2006 hubo una recuperación y nuestra cuota de mercado llegó hasta al 2,1% en 2008, representando el primer puesto entre los países europeos. Las ventas españolas de todos los productos crecieron el 20% en 2007 y el 22% en 2008, alcanzando 344,83 millones de euros. También el mercado polaco daba muy buenas perspectivas para las empresas españolas ya que de los países que se adicionaron en 2004 a la Unión Europea, Polonia es el de mayor población y el que más se asemeja a España. Según el estudio de mercado del ICEX de 2008 sobre el sector del hábitat de Rusia, las exportaciones españolas han crecido, pero no lo suficiente, si lo comparamos con otros países que compiten directamente con el mueble español, como es el caso de Italia. El principal motivo fue que la recuperación de las importaciones rusas tras la crisis de 1998 no fue aprovechada por parte de España para crear una imagen positiva del mueble español, circunstancia que sí supo tener en cuenta Italia. Nuestro país tuvo en 2007 una participación del 2,21% en las importaciones totales realizadas por la Federación Rusa.

Cuadro 25: Principales países destino de las exportaciones españolas de muebles en el período 2004-2008. (Unidades: miles de euros)

	2004	2005	2006	2007	2008
Francia	422.130.776	413.593.541	357.617.277	437.536.900	419.501.636
Portugal	194.557.104	196.786.263	180.518.643	182.053.165	179.696.520
Reino Unido	79.752.426	76.678.416	76.636.262	86.661.508	77.505.964
Alemania	66.305.755	65.181.369	66.324.434	67.718.634	61.364.064
Rusia	44.924.582	45.818.771	45.973.009	58.309.191	61.303.869
Italia	57.006.949	60.535.179	70.689.479	73.968.036	57.992.385
Estados Unidos	62.524.816	49.616.681	52.693.290	45.402.069	37.343.914
Marruecos	10.307.638	8.322.989	11.028.007	45.402.069	28.949.791
Países Bajos	29.280.434	31.949.207	29.739.226	29.401.588	26.232.606
Arabia Saudita	10.973.603	12.800.097	16.154.319	12.835.735	25.716.397
Polonia	7.111.259	6.952.849	16.356.505	18.315.032	24.421.146
Bélgica	31.768.019	27.617.344	29.871.494	31.404.715	23.487.728
México	23.255.359	28.094.967	26.240.041	32.281.715	23.020.731
Grecia	17.017.377	18.163.292	16.262.578	18.209.950	17.216.236
Rep. Dominicana	10.557.001	8.574.735	10.643.159	8.453.845	17.035.695

Fuente: Elaboración propia a partir de Estacom.

Gráfica 8: Principales países destino de la exportación española en el período 2004-2008 de muebles de hogar, oficina y cocina.



Fuente: Elaboración propia a partir de Estacom.

A continuación el cuadro 26 y su correspondiente gráfica 9, detallan las cantidades concretas del volumen de exportaciones españolas de los distintos tipos de mobiliario de los años más recientes. Se aprecian diferencias, el subsector del mueble de hogar está en declive, precipitando hasta su mínimo en 2012, el de oficina en ascenso moderado y el del mueble de cocina presenta grandes fluctuaciones, hay años en los que experimenta subidas y otros en los que se estanca, aunque en 2012, registró su máximo de ventas. Por todo lo expuesto, en la gráfica 9 se aprecia que, en general, la tendencia ha sido a la baja desde 2001 a 2004, para

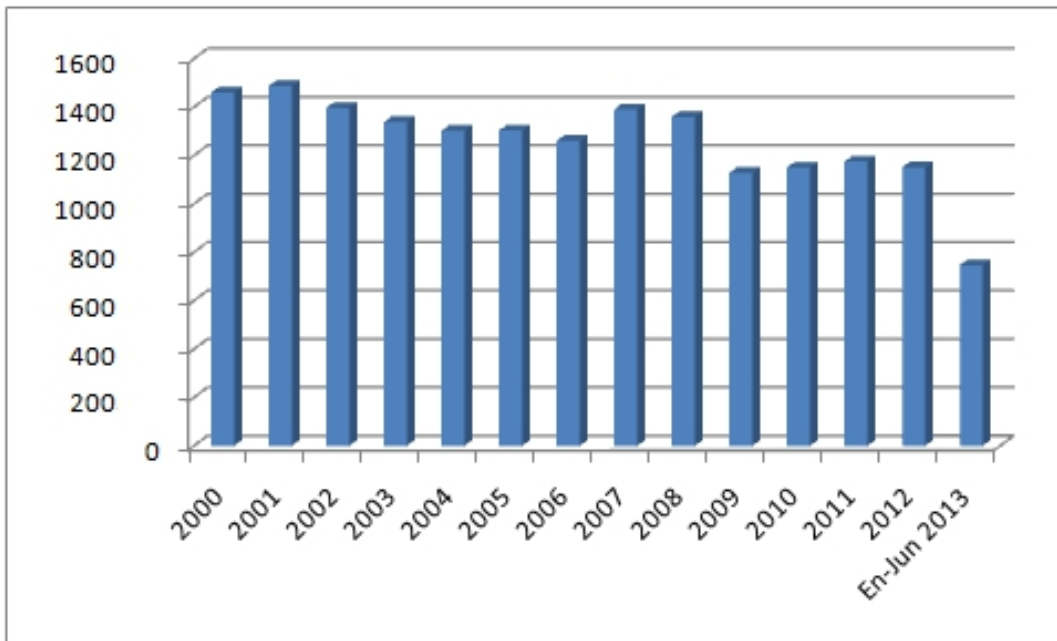
seguir con una serie de altibajos en el período 2005-2008, y desde entonces, en 2009 registró la mayor reducción y muy ligeramente ha subido algunos euros hasta la actualidad. Es notoria la diferencia del volumen total de exportaciones entre 2000 y 2012, 309.460 miles de euros menos.

Cuadro 26: Evolución de las exportaciones españolas de muebles de hogar, de oficina y de cocina en el período 2000-2013. (Unidades: miles de euros)

Año	Hogar	Oficina	Cocina	Total
2000	1.251.800	121.110	87.216	1.460.126
2001	1.276.348	132.365	78.665	1.487.378
2002	1.172.237	116.968	107.460	1.396.665
2003	1.128.424	113.049	96.521	1.337.995
2004	1.089.528	110.216	102.094	1.301.839
2005	1.090.708	115.330	97.000	1.303.038
2006	1.040.955	120.276	99.108	1.260.340
2007	1.139.744	148.315	102.047	1.390.106
2008	1.111.276	146.844	101.244	1.359.364
2009	921.355	119.030	88.064	1.128.449
2010	932.495	126.066	91.551	1.150.112
2011	947.326	126.057	101.617	1.175.000
2012	906.807	128.874	114.985	1.150.666
En-Jun 2013	566.841	76.291	103.478	746.610

Fuente: Elaboración propia a partir de bases de datos de Estacom.

Gráfica 9: Evolución anual de la exportación española en el período 2000-2013. (Unidades: Miles de euros)



Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos Estacom.

Junto a este estudio a nivel nacional, resulta de interés pormenorizar la participación de cada región española. Así, analizando este aspecto, el cuadro 27 muestra el volumen exportador de cada una de ellas. Según datos de ANIEME, la Comunidad Autónoma líder en las exportaciones del mueble español de enero a junio de 2013 fue Cataluña en primer lugar, y la Comunidad Valenciana después, representando un 27,61% y un 24,71%, respectivamente. Ambos territorios acogen el 52,32% sobre el conjunto de todas las exportaciones nacionales de muebles. Es Andalucía la que ha registrado el más espectacular de los adelantos, esta región será estudiada individualmente *a posteriori*. Otras áreas que registran incrementos considerables son Cataluña, la Comunidad Valenciana, Madrid, Aragón, Murcia, Galicia y Asturias.

Cuadro 27: Exportaciones de muebles por C.C.A.A. (Unidades: miles de euros)

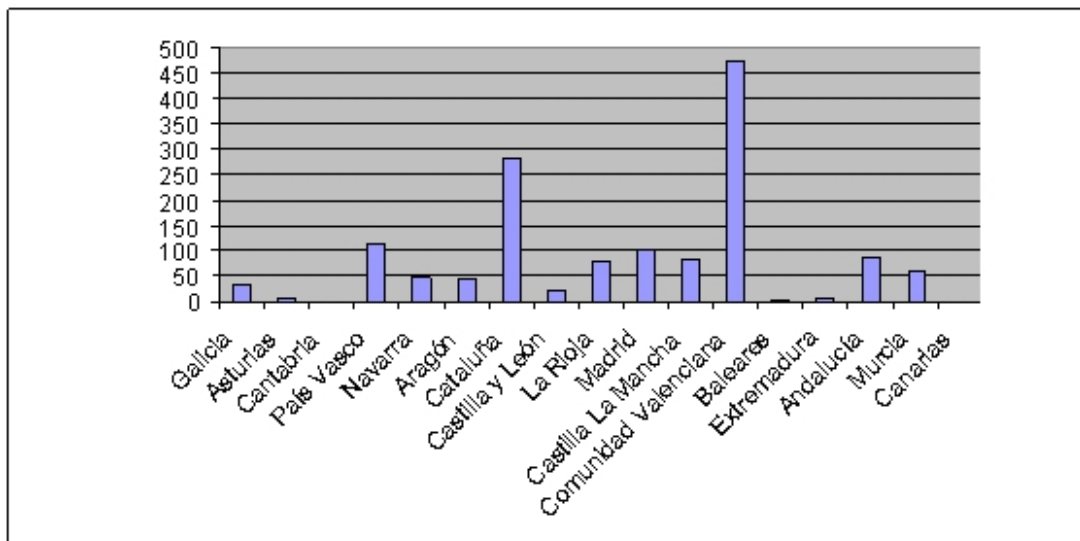
	En-Jun 2013	%	Crecimiento
Cataluña	206.153	27,61	13,12%
Comunidad Valenciana	184.512	24,71	31,65%
Andalucía	89.291	11,96	97,53%
Madrid	48.268	6,46	38,93%
Aragón	41.687	5,58	58,2%
País Vasco	37.658	5,04	-0,37%
Galicia	32.451	4,35	17,93%
Navarra	26.799	3,59	7,07%
Murcia	25.967	3,48	27,3%
Castilla y León	21.968	2,94	4,27%
La Rioja	10.628	1,42	-4,55%
Castilla La Mancha	9.339	1,25	-1,59%
Asturias	5.362	0,72	42,07%
Canarias	1.340	0,18	3,6%
Baleares	769	0,10	-55,4%
Cantabria	580	0,08	2,43%
Extremadura	532	0,07	-24,92%

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos Estacom.

Además, durante tal primer semestre la importación nacional de muebles descendió alrededor de 6%, lo que proyecta una balanza sectorial deficitaria con una tasa de cobertura de 80,2% (ANIEME, 2013)

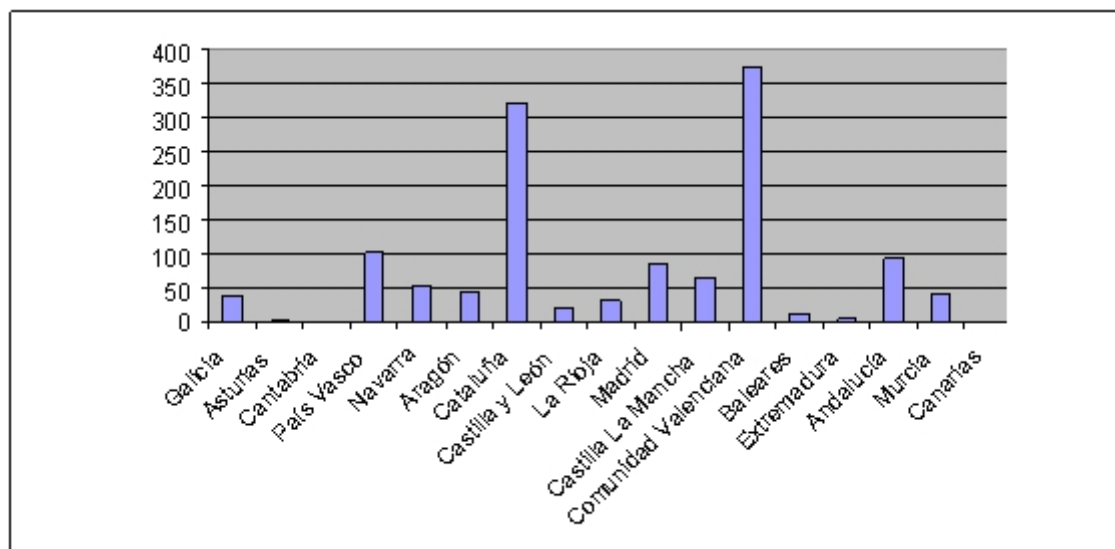
Una vez que hemos valorado la situación de las Comunidades Autónomas de los últimos meses, si nos remontamos algunos años atrás para el análisis evolutivo (siguiendo el mismo procedimiento tomado con los países destino y considerando 2008 como año divisor que marca el antes y el después de los efectos de la crisis), las gráficas 10, 11 y 12 muestran la evolución de las exportaciones de cada Comunidad Autónoma en los años 2000, 2004 y 2008, de las partidas muebles de hogar, de oficina y de cocina. Se observa un aumento en la casi totalidad de las Comunidades Autónomas representadas.

Gráfica 10: Exportación de mobiliario por Comunidades Autónomas en 2000. (Unidades: Millones de euros)



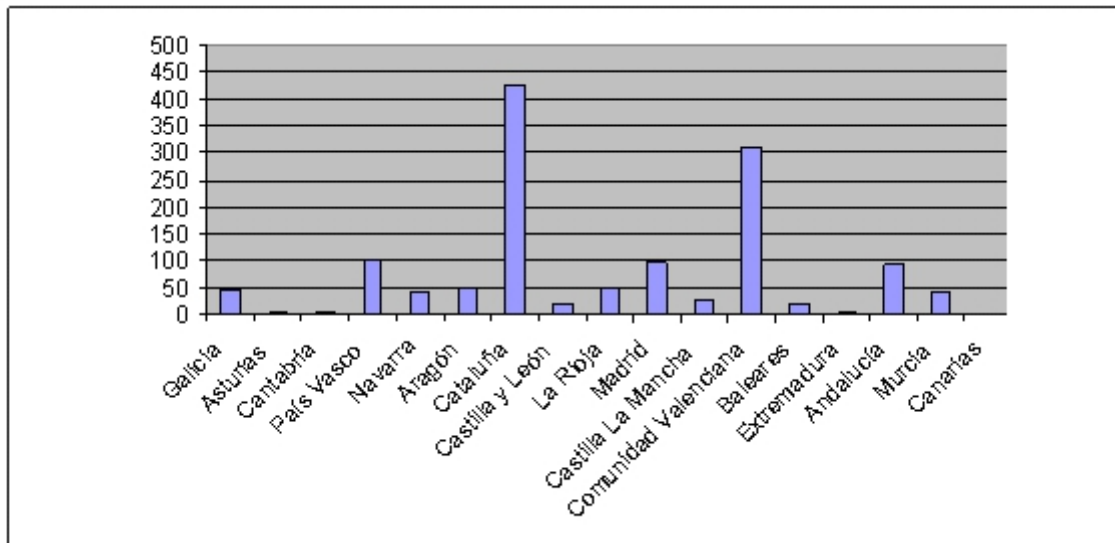
Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos Estacom.

Gráfica 11: Exportación de mobiliario por Comunidades Autónomas en 2004. (Unidades: Millones de euros)



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos Estacom.

Gráfica 12: Exportación de mobiliario por Comunidades Autónomas en 2008. (Unidades: Millones de euros)



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos Estacom.

Para entender más claramente cuáles han sido las Comunidades Autónomas que han aumentado o disminuido sus exportaciones de muebles de hogar, oficina y cocina, el cuadro 28 establece la variación absoluta y porcentual en el período de 2000 a 2004 y de 2004 a 2008. Entre 2000 y 2004 en términos absolutos la Comunidad Valenciana alcanzó en exportaciones los 374 millones de euros, seguida de Cataluña con 320 millones de euros y Andalucía con 94 millones de euros. En términos relativos algunas Comunidades Autónomas de reducido tamaño mostraron avances muy importantes, tal es el caso de Cantabria (205%) y Baleares (165%). En el período de 2004 a 2008 se mantuvieron como principales exportadoras las mismas Comunidades, pero la evolución es dispar. Cataluña alcanzó la primera posición (incrementando un 33,8%), la Comunidad Valenciana decreció, el País Vasco se mantuvo y Andalucía disminuyó sólo un poco. Otras Comunidades que vieron caer sus ventas en el extranjero son Asturias, Navarra, Castilla y León, Castilla La Mancha y Extremadura. En términos relativos hay Comunidades que tienen un importante avance, serían los casos de Canarias, Cantabria, La Rioja y Baleares.

Cuadro 28: Variación de las exportaciones de cada Comunidad Autónoma. (Unidades: miles de euros)

C.C.A.A.	Crecimiento 2000-2004	Crecimiento 2004-2008	2004 (euros)	2008 (euros)
Cataluña	14,16%	33,80%	320.438	428.759
Comunidad Valenciana	-21,08%	-16,57%	374.460	312.414
País Vasco	-12,38%	0,32%	102.071	102.401
Madrid	-16,70%	12,62%	85.731	96.555
Andalucía	7,31%	-2,04%	94.339	92.415
La Rioja	-60,19%	54,46%	32.579	50.322
Aragón	4,44%	11,44%	44.433	49.515
Galicia	20,19%	17,60%	40.025	47.071
Murcia	-32,89%	3,85%	40.969	42.548
Navarra	8,52%	-18,47%	51.470	41.965
Castilla La Mancha	-22,85%	-59,77%	66.189	26.627
Baleares	165,38%	50,18%	13.032	19.572
Castilla y León	-6,04%	-12,19%	21.422	18.810
Extremadura	-24,31%	-41,01%	6.241	3.681
Asturias	-38,96%	-45,36%	3.316	1.812
Cantabria	205,97%	148,02%	713	1.767
Canarias	-52,45%	454,34%	196	1.086

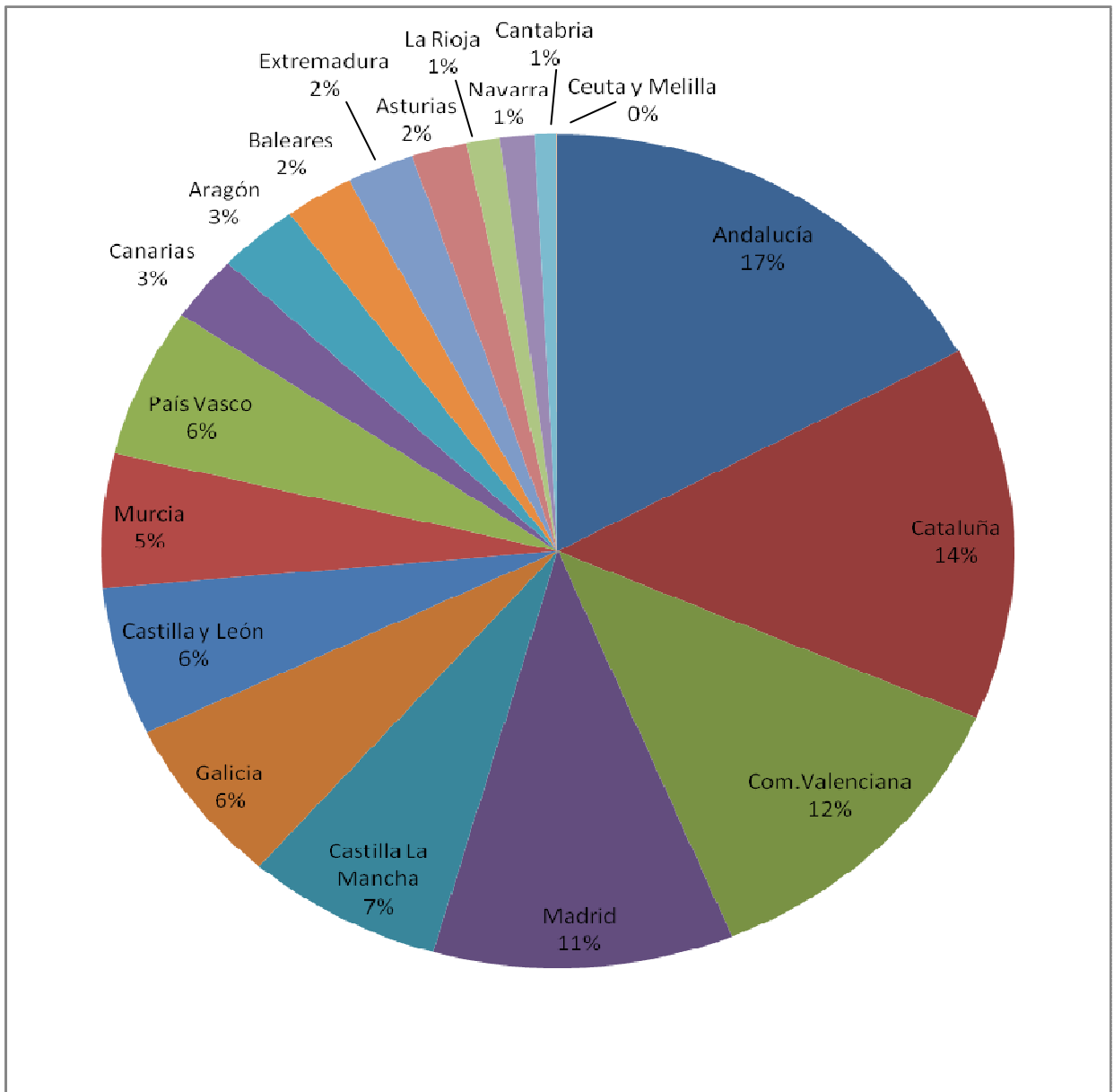
Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos Estacom

Merece una mención aparte, además del notable aumento de las exportaciones de Cantabria, el caso de otras Comunidades Autónomas que han pasado a porcentajes positivos como País Vasco que ha dejado de disminuir sus exportaciones o La Rioja que ha mejorado considerablemente su situación; igual ha sucedido en niveles inferiores en Madrid y Murcia. Por el contrario, de un aumento pasaron a un receso en sus exportaciones en Navarra y en Andalucía. Es visible la diferencia de situaciones tras el análisis de la situación en el momento actual y en el pasado más reciente. Centrándonos en las tres regiones que representan actualmente el 64,28% de las exportaciones españolas de muebles (Cataluña, Comunidad Valenciana y Andalucía), podemos derivar que Cataluña aunque sigue mostrando crecimiento positivo, éste es menor, por lo que puede haber indicios de una futura pérdida de su liderazgo. Precisamente, este relevo en el primer puesto podría cogerlo la Comunidad Valenciana, que tras unos años sin incremento (crecimiento en negativo como muestra el cuadro 28) ha sabido

remontar y avivar el sector hasta llegar a un crecimiento positivo del 31,65% (cuadro 28). Por último, Andalucía fue de las tres zonas la más perjudicada, pasando de 7,31% a -2,04% entre 2000-2004 y 2004-2008, respectivamente. Por esto, el aumento de crecimiento en un 97,53% se recibe con mucha esperanza por los empresarios, deseosos de que este engrandecimiento proyecte un mejor porvenir en el sector.

En la gráfica 13 y cuadro 29 se aportan datos del número de empresas existentes en las Comunidades Autónomas con una mayor representación en 2012. Fueron en primer lugar Andalucía, en segundo Cataluña y en tercer lugar la Comunidad Valenciana. El total nacional de empresas ha entrado en una constante bajada, desde 19.581 empresas en 2008 hasta 14.167 en 2.013.

Gráfica 13: Porcentaje de empresas de muebles en España en 2012.



Fuente: Elaboración propia a partir del directorio central de empresas.

Cuadro 29: Número de empresas fabricantes de muebles en España en el período 2008-2012.

C.C.A.A.	Nº empresas 2008	Nº empresas 2009	Nº empresas 2010	Nº empresas 2011	Nº empresas 2012
Andalucía	3.534	3.294	2.980	2.795	2.621
Cataluña	2.841	2.686	2.518	2.401	2.224
Com.Valenciana	2.622	2.397	2.132	1.994	1.881
Madrid	2.117	1.984	1.842	1.754	1.637
Castilla La Mancha	1.312	1.253	1.193	1.139	1.069
Galicia	1.185	1.165	1.099	1.041	994
Castilla y León	1.033	990	943	927	884
Murcia	1.041	978	876	833	796
País Vasco	955	901	862	814	892
Canarias	568	534	469	419	393
Aragón	539	527	487	454	439
Baleares	461	436	406	387	375
Extremadura	425	418	397	378	368
Asturias	381	367	336	320	301
La Rioja	212	202	196	189	184
Navarra	195	191	175	177	182
Cantabria	148	142	136	133	124
Ceuta y Melilla	12	11	6	5	5
Total nacional	19.581	18.476	17.053	16.160	15.369

Fuente: Elaboración propia a partir del directorio central de empresas.

De todas las CCAA, la que proporciona un número mayor de empleados es Andalucía, en consonancia con que tiene el mayor número de empresas; sin embargo, la Comunidad Valenciana tiene más asalariados que Cataluña, pese a presentar esta última un número mayor de empresas, lo que indica que en la Comunidad Valenciana hay empresas de mayor dimensión.

9. Evolución de las exportaciones andaluzas.

En su globalidad, la balanza comercial de Andalucía obtiene valores negativos, las importaciones son con relativa frecuencia mayores que las exportaciones. La balanza comercial andaluza de las partidas muebles de hogar, de oficina y de cocina de los años 2004 a 2013, refleja el cambio producido a partir de 2005, desde entonces reportando unos resultados negativos, como manifiesta el cuadro 30, siguiendo la tendencia del conjunto de la totalidad de

productos, hasta llegar a 2012 y 2013 que empieza a mejorar el escenario, como hemos venido repitiendo a lo largo de este capítulo.

Cuadro 30: Balanza Comercial andaluza de mobiliario período 2004-2013⁶⁸. (Unidades: miles de euros)

	Exportaciones	Importaciones	Saldo
2004	94.338,86	61.271,36	33.067,50
2005	93.352,81	82.182,30	11.170,51
2006	88.947,11	103.266,43	-14.319,32
2007	92.677,93	146.255,61	-53.577,68
2008	93.156,83	142.782,38	-49.625,55
2009	80.926,35	101.561,41	-20.635,06
2010	82.255,31	106.303,23	-24.047,92
2011	85.370,18	89.164,16	-3.793,98
2012	79.200,76	76.366,76	2.834
2013	89.290,61	43.520,90	45.769,71

Fuente: Estacom.

Según Sánchez y Arévalo (2007), las debilidades de la industria andaluza se explican a partir de su especialización en ramas tradicionales de escaso contenido tecnológico y de la insuficiente contribución final a la productividad agregada de la región. Según estos autores se hace necesario entender los factores de crecimiento de una periferia industrial anclada en sectores tradicionales, contradiciendo la teoría sectorial del crecimiento económico (Kuznets, Perloff, Hirschman), la cual explica que la reasignación de recursos a favor de las actividades industriales más dinámicas favorece el crecimiento agregado de la economía.

Cuenca (1995) describe el sector exterior andaluz con aspectos tales como: un bajo nivel de apertura al exterior, relaciones comerciales estables con pocos países, escasas empresas con vocación exportadora y gran concentración de las exportaciones en unos pocos productos. No hay duda ya de que la supervivencia de las empresas pasa por el comercio exterior. Ciertamente, el carácter periférico de Andalucía, restringe las posibilidades de exportación, pero

⁶⁸ Los datos del año 2013 comprenden los seis primeros meses.

esto no implica obstáculos insalvables (Delgado y González, 2000). Tal y como asegura el Consorcio Andaluz de Desarrollo Económico de la Diputación de Córdoba (2004), el sector del mueble andaluz está realizando esfuerzos por abrirse en países extranjeros, y aunque el mercado más inmediato es el nacional, ya hay empresas que se han decidido a emprender fuertes estrategias para crecer en el exterior, intentando ofrecer una buena calidad del producto a precios competitivos.

El sector del mueble en Andalucía tiene una amplia representación, como se ha visto en el epígrafe anterior es el territorio con mayor número de empresas. A lo largo de esta década, ha sido una constante el crecimiento del número de empresas (cuadro 31), sin embargo, desde 2007 en adelante, ha sido una constante las empresas que han abandonado el sector, tomando como referencia 2006, en 2012 existían casi un 30% menos de empresas. El número de empresas se ha visto resentido y en los últimos años ha caído de forma preocupante, hemos de señalar la disparidad de este dato con el contexto de mayor prosperidad de la balanza comercial.

Cuadro 31: Evolución del número de empresas fabricantes de muebles en Andalucía.

Año	Nº empresas
1999	2.747
2000	3.014
2001	3.214
2002	3.347
2003	3.459
2004	3.558
2005	3.628
2006	3.646
2007	3.645
2008	3.534
2009	3.294
2010	2.980
2011	2.795
2012	2.621
En- Jun 2013	2.349

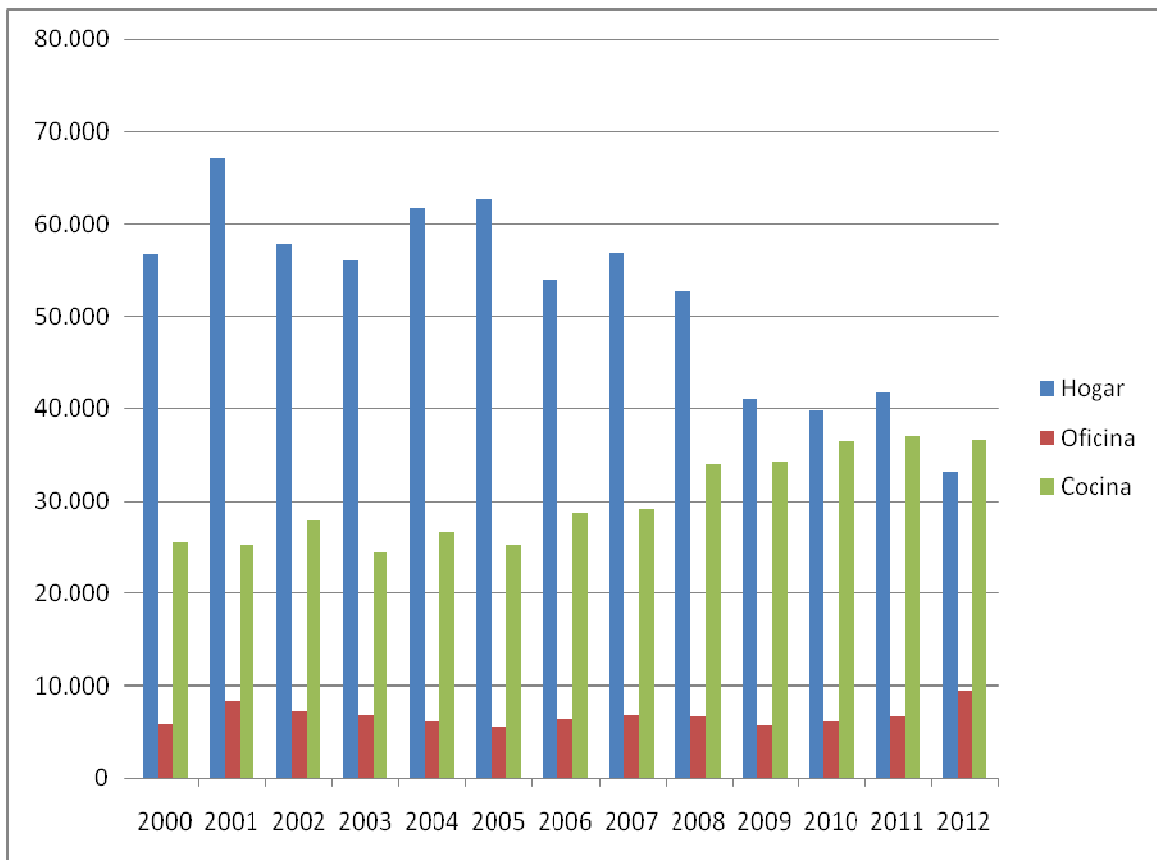
Fuente: Directorio Central de Empresas (INE).

De forma manifiesta hay gran localización en Córdoba, Sevilla, Málaga y Jaén. Asimismo, hay focos que concentran la vasta mayoría de las empresas, es el caso de Lucena, en Córdoba, que se estudiará en el epígrafe siguiente. Lucena acoge a casi la mitad de las empresas del sector de Córdoba, y junto con la capital y Villa del Río suma el 60% a nivel provincial. Otros núcleos son Mancha Real en Jaén, Écija y Pilas en Sevilla (Consortio Andaluz de Desarrollo Económico de la Diputación de Córdoba, 2004)

Hasta el momento actual, el nivel de exportaciones de muebles se ha encontrado en un punto crítico, al alcanzar sus límites más bajos. Parece que no se estaba sacando el máximo provecho a la posibilidad del comercio exterior en el campo de los bienes de consumo, que en 2012 ocupa tan sólo un 3%, prefiriendo otros sectores como el de las materias primas, productos industriales y bienes de equipo con un 68%, seguido por el agroalimentario con un 27% del total de bienes exportados por Andalucía.

Al estudiar la evolución de las exportaciones andaluzas de mobiliario en el período 2000 – 2012, se perciben muchos altibajos, como se refleja en la gráfica 14. El único mobiliario que ha venido registrando una subida continua desde 2005 es el perteneciente a cocina, a excepción del último año. El de menor representación es el de oficina, este tipo de mueble ha tenido una trayectoria menos oscilante y desde 2009 se ha mantenido en constante aumento. Por el contrario, es el mobiliario de hogar el que más ha disminuido su peso, con el gran inconveniente de ser el que presenta un mayor volumen de exportaciones de los tres tipos de mueble. Cabe plantearse los motivos de esta disparidad, aún estando ambos sectores muy ligados a la misma rama de actividad.

Gráfica 14: Exportación de mobiliario en Andalucía período 2000 – 2012. (Unidades: miles de euros)



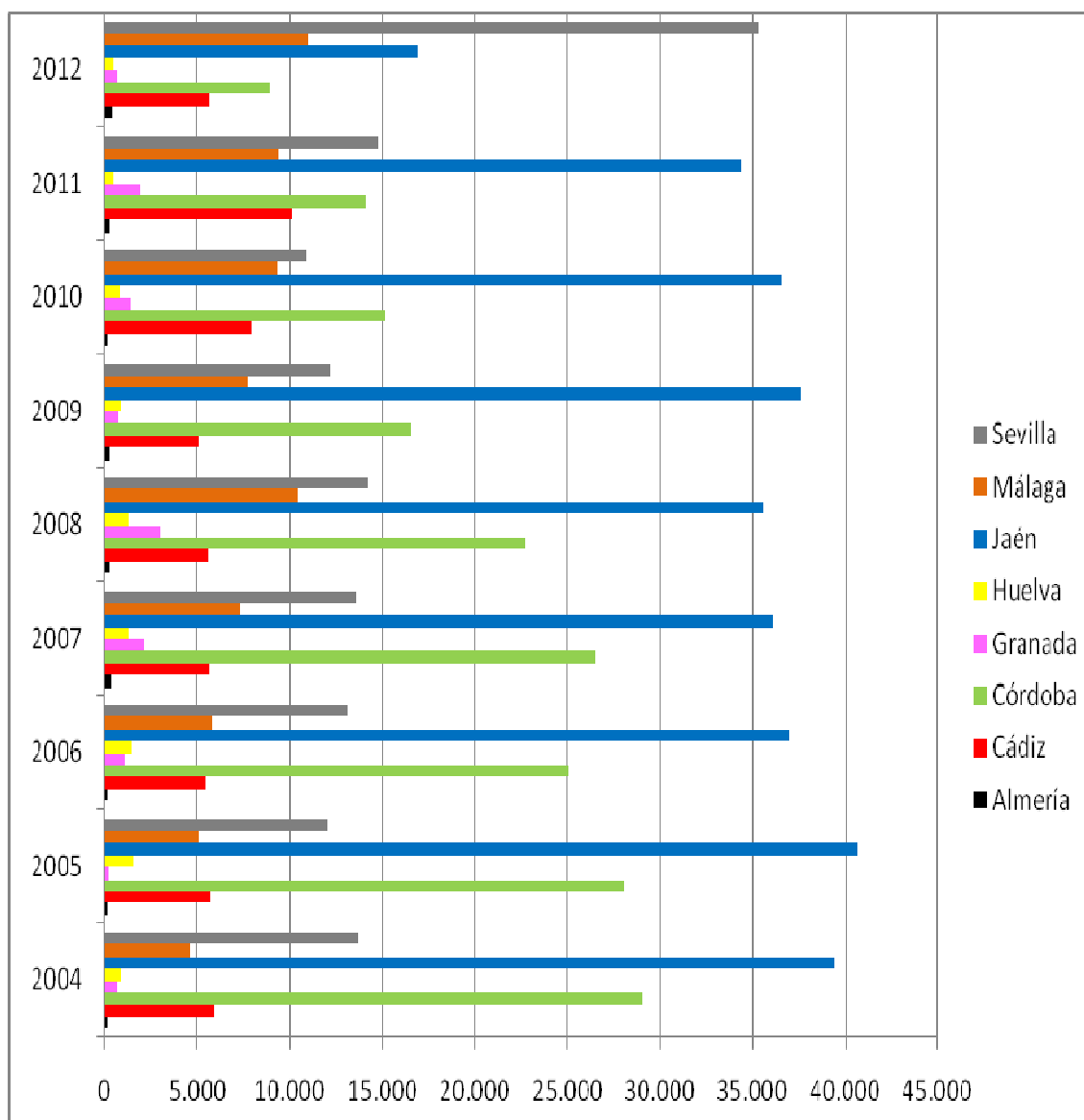
Fuente: Elaboración propia a partir de Estacom.

Analizando cada mobiliario individualmente, vemos que en primer lugar, el perteneciente a oficina es el que ha seguido una tendencia más estable. Este tipo de mueble se engloba dentro del no residencial y su desarrollo depende de la evolución de la inversión en capital fijo de las empresas, de la evolución de la construcción no residencial y de las expectativas de beneficios empresariales. Las exportaciones andaluzas de mobiliario de oficina en 2012 se dirigieron principalmente a Francia (con 2.816,31 miles de euros), Reino Unido (con 1.247,81 miles de euros) y Portugal (con 907,63 miles de euros). Para los productores, que se dividen en los familiares de tamaño reducido y en grandes empresas internacionales, es vital la diferenciación del producto mediante un trato personalizado al cliente. En segundo lugar, el mueble de cocina depende de la construcción de vivienda residencial; probablemente esto mismo explique el aumento de su nivel de exportación, ante la escasez de la construcción de viviendas en el mercado interno. Las exportaciones andaluzas de mobiliario de cocina se dirigieron principalmente a Francia (con un valor de 25.579,50 miles de euros), Portugal (con

un valor de 4.634,90 miles de euros) y Alemania (con un valor de 1.813,51 miles de euros). En tercer y último lugar, el mueble de hogar de nuevo se liga a la construcción de vivienda residencial, aunque existen también los casos de renovación. A diferencia del sector de cocina, las exportaciones han disminuido, debido a la crítica situación de la construcción de residencias. La explicación se encuentra en las características propias de los muebles de cocina y los de hogar; aquéllos suelen ser de menor volumen y coste, facilitando así su transporte, siendo los muebles de hogar los que con amplio margen ostentan una mayor facturación en el exterior. Debido al pequeño tamaño medio de las empresas españolas de mueble de hogar se hace dificultoso automatizar los procesos productivos e invertir en diseño. Las ventas en el extranjero en 2012 fueron a Francia (con 7.399,52 miles de euros), Gibraltar (con 2.805,26 miles de euros) y Portugal (con 2.662,23 miles de euros). Nuevamente, predomina un comercio intraindustrial, en el que países compradores y vendedores son desarrollados. (Subdirección General de Análisis, Estrategia y Evaluación, 2007).

Hay que distinguir el comercio exterior de las distintas provincias andaluzas más importantes en volumen. La gráfica 15, así como el cuadro 32, representan las exportaciones de cada una en el período de 2004 a 2012. En términos porcentuales, los últimos datos indican que en dicho último año, Almería tiene un 0,47%, Cádiz un 7,06%, Córdoba un 11,21%, Granada un 0,84%, Huelva un 0,60%, Jaén un 21,32%, Málaga un 13,90% y Sevilla un 44,60%. Teniendo en cuenta esto, en comparación con 2004, las provincias que de forma más sustancial han aumentado su peso han sido en primer lugar Almería (aunque debido al escaso porcentaje que representa esta variación es irrelevante), en segundo lugar Sevilla (con una variación de 157,98%) y en tercer lugar, Málaga (con una variación de 138,38%). Opuestamente, las provincias en donde más ha disminuido el peso exportador con respecto al total andaluz han sido Córdoba (con una variación de -69,44%), Jaén (con una variación de -57,19%) y Huelva (que igualmente, debido al escaso porcentaje que representa esta variación es irrelevante).

Gráfica 15: Evolución de las exportaciones de mobiliario de las provincias andaluzas en el período 2004 – 2012. (Unidades: Miles de euros).



Fuente: Elaboración propia a partir de Estacom.

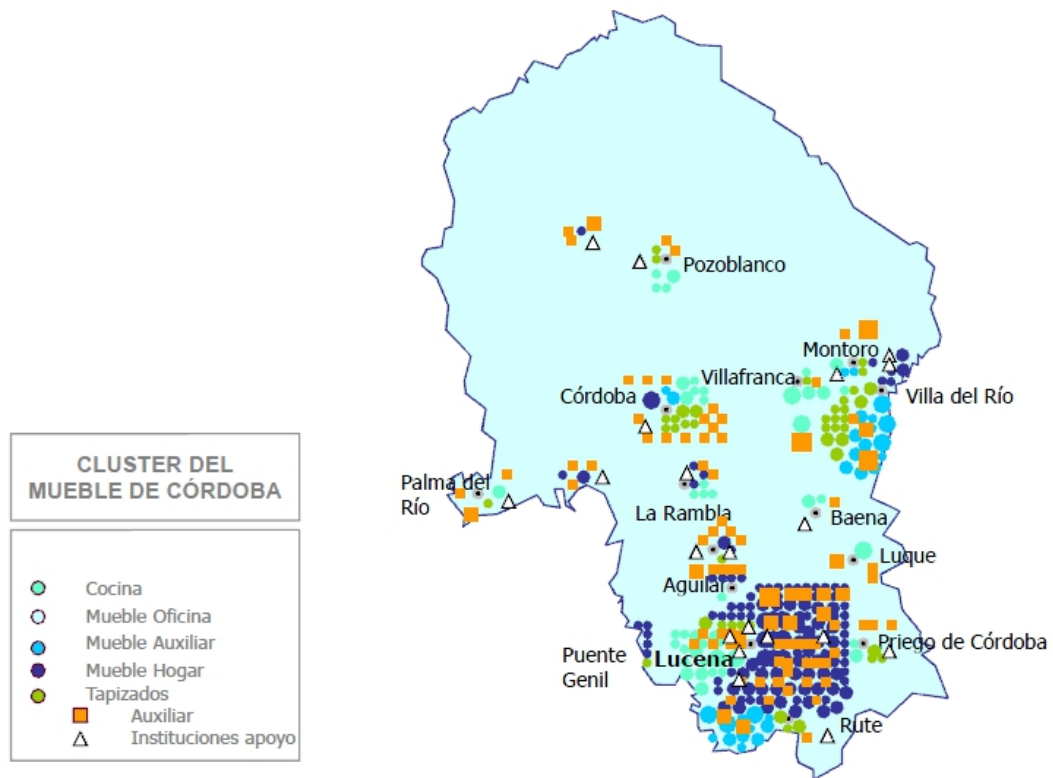
Cuadro 32: Evolución del peso de cada provincia andaluza sobre el total regional de exportaciones de mueble en el período 2004-2012.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Almería	0,15%	0,13%	0,13%	0,31%	0,26%	0,28%	0,18%	0,32%	0,47%
Cádiz	6,27%	6,07%	6,14%	6,03%	5,99%	6,20%	9,62%	12,27%	7,06%
Córdoba	30,81%	30,06%	28,17%	28,65%	24,42%	20,42%	18,39%	17,12%	11,21%
Granada	0,68%	0,22%	1,20%	2,25%	3,23%	0,83%	1,74%	2,33%	0,84%
Huelva	0,88%	1,62%	1,62%	1,35%	1,34%	1,03%	0,95%	0,55%	0,60%
Jaén	41,81%	43,61%	41,59%	38,97%	38,25%	46,57%	44,48%	41,77%	21,32%
Málaga	4,89%	5,43%	6,46%	7,86%	11,21%	9,58%	11,34%	11,39%	13,90%
Sevilla	14,51%	12,86%	14,69%	14,57%	15,30%	15,09%	13,29%	17,88%	44,60%

Fuente: Elaboración propia a partir de Estacom

Se destaca claramente la alarmante situación de Córdoba. Una provincia con un próspero potencial en materia de exportación de muebles, atendiendo al número de empresas localizadas en esta provincia y a la productividad de las mismas. Sobresale el protagonismo del mueble de hogar, este tipo es el más elaborado con amplia diferencia por los fabricantes cordobeses. El mapa 4 representa un cluster dinámico y desarrollado, pero entonces, ¿qué está fallando? La respuesta precisa de una alusión a múltiples motivos: en primer lugar, la debilidad propia del sector ante la actual recesión de la economía; en segundo lugar, el sector del mueble cordobés tiene escasas barreras de entrada, mano de obra cualificada para la producción abundante, numerosas empresas pequeñas, pero demasiado individualistas, con una deficiente visión estratégica y donde falta personal cualificado para el comercio exterior; en tercer lugar, aún están implantadas algunas prácticas algo desfasadas de hermetismo y no cooperación entre empresas.

Mapa 4: Cluster del mueble de Córdoba.



Fuente: López (2007)

En lo relativo a los países destino de las exportaciones de todas las provincias andaluzas de muebles, en 2012 estuvieron encabezados por Francia, Portugal y Marruecos (cuadro 33).

Cuadro 33: Países destino de la exportación andaluza en 2012 de muebles de hogar, oficina y cocina. (Unidades: miles de euros)

País	Volumen de exportación
Francia	35.795
Portugal	8.205
Marruecos	4.370
Gibraltar	4.201
Reino Unido	3.233
Estados Unidos	2.233
Alemania	2.154
Emiratos Árabes Unidos	1.677
Angola	1.604
Rusia	1.308
Qatar	843
Azerbaiyán	818
Arabia Saudita	725
Finlandia	711
Mauritania	704

Fuente: Estacom.

Desglosando esta información por tipo de mueble y según las principales provincias andaluzas exportadoras de mueble, obtenemos que los muebles demandados en cada país no son iguales, como tampoco lo es atendiendo a cada provincia. De estos datos del cuadro 34 se deducen varias conclusiones:

1. En primer lugar, llama la atención que hasta 2011 a cada provincia le correspondía el mayor volumen de ventas de cada tipo de mobiliario. Córdoba realizó las ventas más grandes de mobiliario de hogar a Reino Unido, Sevilla de mobiliario de oficina

a Francia, y Jaén de mobiliario de cocina a Francia nuevamente. Sin embargo, el gran adelanto de Sevilla, le ha hecho convertirse en provincia líder también en el de cocina, ha reemplazado a Jaén, que a su vez, ha quitado el puesto a Córdoba, y se ha posicionado como la provincia que exportó más mueble de hogar.

2. Aquellos países en donde se han efectuado las cantidades mayores de cada tipo de mobiliario, se hicieron con una enorme diferencia. La cantidad de 3.033 miles de euros del Francia es seguida por los 1.205 miles de euros en Reino Unido, con respecto al mobiliario de hogar. Por último, la cifra de 16.467 miles de euros de Francia es seguido por los 3.659 miles de euros en Portugal, en el mobiliario de cocina, siendo ésta la diferencia más amplia. La diferencia menor se observa en el total de 2.551 miles de euros de Francia, que es seguido por los 1.248 miles de euros en el Reino Unido, en relación al mobiliario de oficina.
3. En ocasiones, dentro de un mismo tipo de mobiliario los principales países destino de exportación se repiten. Así sucede con el mobiliario de hogar, tanto Jaén, como Sevilla, coinciden en el ranking de ventas a Francia y Marruecos; igual sucede con Francia, presente en las tres provincias. El mobiliario de oficina queda mucho más disperso y únicamente Francia es el país que se repite en Sevilla y Córdoba. Finalmente, las ventas exteriores de mobiliario de cocina hacia Alemania provienen de Jaén y Sevilla, y en las dirigidas a Francia y Portugal hay participación de las tres ciudades.
4. El número de operaciones revela que son frecuentes las compras de reducido volumen en los tres tipos de mobiliario. No siempre el primer país destino coincide con el territorio donde se llevaron a cabo más operaciones. El país de Francia es el que tiene mayor número de operaciones en hogar y cocina, y en Marruecos donde se más se efectuaron en oficina.

Cuadro 34: Principales países destino de las principales provincias exportadoras de mueble de Andalucía, según tipo de mobiliario en 2012.

<i>Mueble de hogar</i>			
Córdoba	País	Miles de euros	Nº operaciones
	Reino Unido	1.205	31
	Francia	992	37
	Finlandia	587	11
Jaén	País	Miles de euros	Nº operaciones
	Francia	3.033	25
	Marruecos	1.164	90
	Portugal	543	23
Sevilla	País	Miles de euros	Nº operaciones
	Francia	726	151
	Estados Unidos	542	26
	Marruecos	440	32
<i>Mueble de oficina</i>			
Córdoba	País	Miles de euros	Nº operaciones
	Azerbaiyán	334	1
	Noruega	261	6
	Francia	226	8
Jaén	País	Miles de euros	Nº operaciones
	Marruecos	19	16
	Gibraltar	2	6
	México	0,4	1
Sevilla	País	Miles de euros	Nº operaciones
	Francia	2.551	13
	Reino Unido	1.248	12
	Portugal	855	12
<i>Mueble de cocina</i>			
Córdoba	País	Miles de euros	Nº operaciones
	Francia	731	60
	Portugal	365	35
	Marruecos	358	31
Jaén	País	Miles de euros	Nº operaciones
	Francia	8.381	6
	Alemania	517	3
	Portugal	400	3
Sevilla	País	Miles de euros	Nº operaciones
	Francia	16.467	26
	Portugal	3.659	35
	Alemania	1.296	6

Fuente: Elaboración propia a partir de Estacom

Para analizar el progreso que ha habido en los países receptores de las exportaciones, el siguiente cuadro 35 y su correspondiente gráfica 16 muestra la evolución de 2004 a 2012. Tomando 2008 como fecha en que se evidenció los efectos de la crisis, hay países que, pese a la coyuntura, han aumentado sus compras de muebles andaluces de forma considerable: Francia, Estados Unidos, Emiratos Árabes Unidos, China, Angola, Guinea Ecuatorial, Qatar, Azerbaiyán, Arabia Saudita y Mauritania. Por otro lado, resalta la persistencia de los tres primeros destinos de las exportaciones andaluzas a Francia, Reino Unido y Portugal, aunque en los últimos años los dos últimos han evolucionado negativamente.

Cuadro 35: Principales países destino de la exportación andaluza en el período 2004-2012 de muebles de hogar, oficina y cocina. (Unidades: miles de euros)

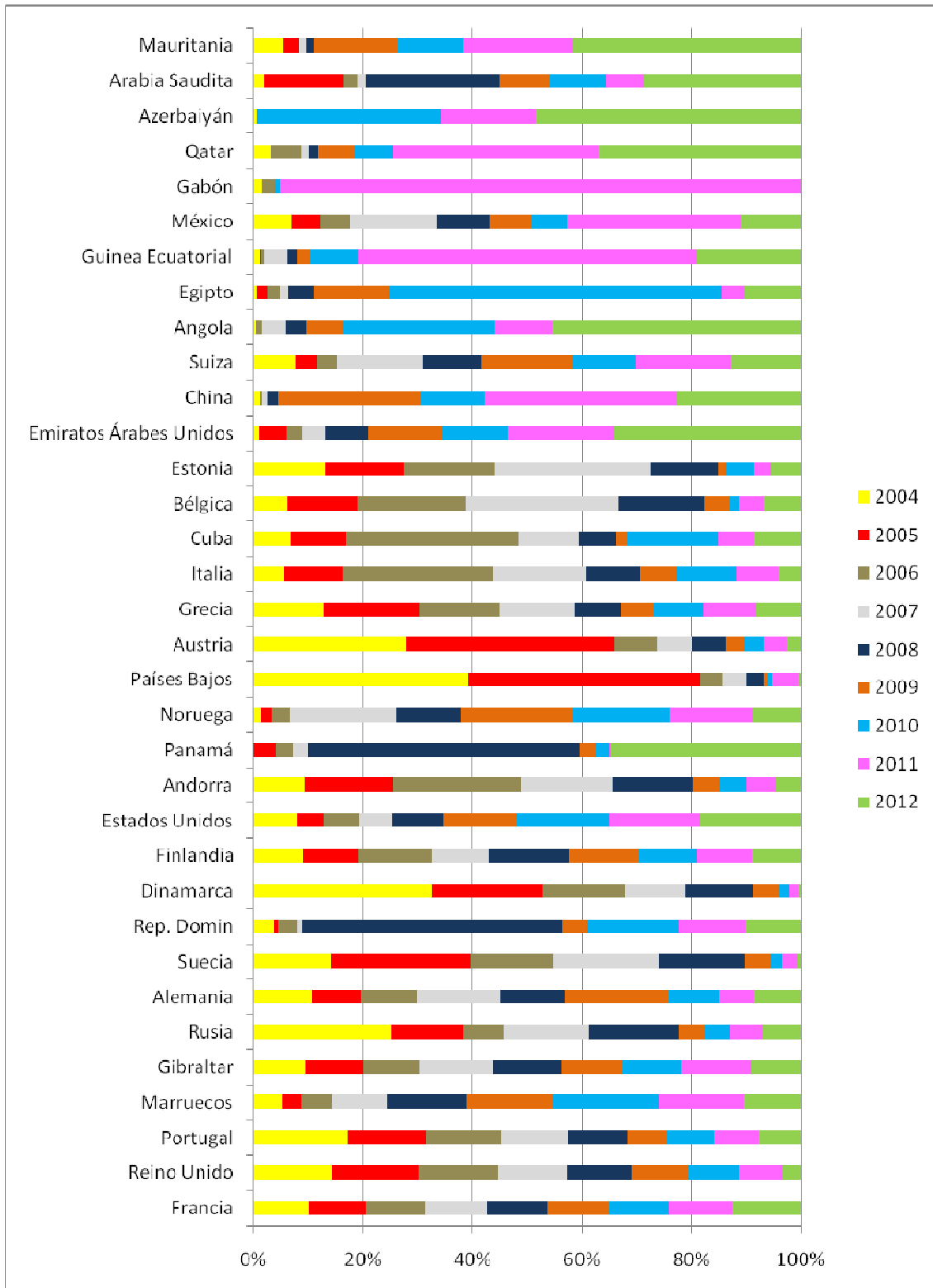
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Francia	28.986	29.716	32.027	32.514	32.322	31.264	32.283	34.001	35.795
Reino Unido	14.268	15.948	14.403	12.566	11.685	10.403	9.477	7.872	3.233
Portugal	18.747	15.746	14.912	13.457	11.653	8.155	9.237	9.044	8.205
Marruecos	2.176	1.489	2.312	4.235	6.172	6.619	8.069	6.569	4.370
Gibraltar	4.407	4.842	4.858	6.101	5.763	5.201	4.916	5.955	4.201
Rusia	4.796	2.531	1.411	3.052	3.128	918	847	1.186	1.308
Alemania	2.684	2.243	2.577	3.856	2.983	4.771	2.358	1.575	2.154
Suecia	2.282	4.171	2.436	3.105	2.556	766	348	455	98
Rep. Dominic.	173	41	157	54,92	2.270	209	793	585	478
Dinamarca	3.498	2.200	1.626	1.196	1.309	502	227	166	49
Finlandia	719	812	1.057	833	1.183	1.017	853	796	711
Estados Unidos	966	594	806	711,91	1.155	1.625	2.079	2.036	2.233
Andorra	508	884	1.263	906	796	262	271	290	244
Panamá	-	63	48	41	774	45	39	7	537
Noruega	82	127	207	1.270	754	1.328	1.136	986	560
Países Bajos	3.269	3.511	347	370	263	64	60	400	27
Austria	973	1.333	269	224	214	120	129	146	87
Grecia	415	575	472	444	276	195	297	314	265
Italia	320	604	1.583	974	565	381	633	432	239
Cuba	185	289	881	305	190	59	464	183	239
Bélgica	257	544	845	1.190	658	197	84	184	285
Estonia	358	386	453	768	335	37	140	85	145
Emiratos Árabes Unidos	45	246	146	216	373	673	593	963	1.677
China	28	-	8	22	52	654	285	879	563
Suiza	223	112	109	458	304	484	341	502	372
Angola	10	-	42	151	138	227	990	366	1.604
Egipto	9	25	37	21	67	199	885	61	149
Guinea Ecuatorial	21	3	13	82	37	48	170	1.213	372
México	210	166	167	484	299	233	203	970	338

Análisis sectorial

Gabón	14	-	24	-	-	-	9	924	-
Qatar	67	1	131	29	41	151	163	859	843
Azerbaiyán	9	-	-	-	-	-	569	295	818
Arabia Saudita	49	365	66	39	621	233	261	179	725
Mauritania	91	50	1	21	24	261	201	344	704

Fuente: Estacom.

Gráfica 16: Porcentajes de los principales países destino de la exportación andaluza en el período 2004-2012 de muebles de hogar, oficina y cocina.



Fuente: Estacom.

Seguidamente, se prestará especial atención a cada uno de los tres principales países. En primer lugar, Francia, siguiendo los estudios de mercado del ICEX de 2011, presenta una producción de muebles con tendencia a la baja y cada vez son menos las empresas dedicadas a este sector. España está entre los diez primeros proveedores de Francia, encabezando la lista Italia y China. La industria francesa, definida por su heterogeneidad y por su tradición artesanal, ha tenido un retardo en sus modalidades de producción y sus prácticas comerciales frente a rivales como Italia y Alemania. Por todo ello, el mercado francés no es autosuficiente y necesita de sus proveedores europeos y chinos para abastecerse. En segundo lugar, el sector de la fabricación de muebles de madera en Portugal ha sufrido una alteración con la finalidad de adaptarse a las condiciones del mercado. Los muebles grandes y fabricados en maderas pesadas, están cediendo su posición a otros muebles multiusos, más adaptados a las dimensiones reducidas de las viviendas modernas. Portugal importa mobiliario de madera principalmente de países comunitarios, siendo sus más importantes proveedores, España (es el principal suministrador de muebles, suponen un 41% del total de las importaciones), Polonia, Alemania e Italia. El estudio de mercado del ICEX (2012) de este sector en Portugal, indica que el consumidor portugués valora el diseño y la imagen de la marca, eligiendo los muebles importados para encontrar esa distinción. Además, pese a que España es también cliente de Portugal, lo es en niveles inferiores, siendo la comparación entre las exportaciones de Portugal a España y las importaciones de España a Portugal muy favorables para nuestro país. En esencia, es la proximidad del mercado y el conocimiento del mismo lo que convierte a Portugal en uno de los fundamentales objetivos de las empresas del mueble andaluzas. En último lugar, el Reino Unido es un mercado con predilección por el mueble clásico, pero también por el contemporáneo recientemente. Actualmente, no se configura como tan buena opción, ya que la percepción del producto español está cambiando y las compras británicas a nuestro país han entrado en una temible fase de desaceleración. Por ello, en 2012 registró el mínimo de 3.233 miles de euros, reemplazando su posición Marruecos y Gibraltar.

VI.2. ANÁLISIS EMPRESAS EXPORTADORAS.

En una primera parte, se presenta el análisis univariante, elaborado con los datos obtenidos de las entrevistas. A continuación, el análisis económico financiero, y después el análisis bivariante, en el que se proyecta el porcentaje de ventas internacionales sobre varios apartados:

- Dos prácticas relacionadas con la promoción (en concreto, la realización de publicidad en el extranjero y la asistencia a ferias internacionales);

- Si la empresa realiza estudios previos de mercado

- Si cuenta en su estructura organizacional con un departamento de exportaciones.

Finalmente, el último bloque desarrolla un árbol de regresión binaria conforme a las variables de mayor poder discriminante.

1. Análisis univariante.

Inicialmente, se realizará una descripción del perfil de las empresas estudiadas, seguidamente se profundizará en el comercio exterior y se concluirá con la consideración de las valoraciones de los propios profesionales del sector.

1.1 Perfil de las empresas objeto de estudio.

- *Origen y forma jurídica.*

En lo que a su creación concierne, de las 29 empresas exportadoras estudiadas, 14 tienen un origen familiar. En este aspecto las empresas del mueble andaluzas se desmarcan de la generalidad en el resto del país. Habitualmente, la empresa familiar no destaca por su implicación en mercados extranjeros, su propio interés de preservar el negocio en manos de la familia puede provocar un alejamiento de los riesgos inherentes a estos proyectos. Sin embargo, nuestro estudio demuestra que este origen familiar no es un impedimento en lo referido a un compromiso exterior. La empresa del mueble familiar de Andalucía sí muestra el patrón seguido por el resto en el relevo generacional, llegando hasta la segunda generación, y es que bajo el entorno de este tipo de empresa, son contadas las que superan el desafío de la tercera generación.

Atendiendo al tipo de sociedad mercantil, la figura predominante es la de sociedad limitada con el 72% de las empresas, este dato no arroja ninguna relación entre el tipo de sociedad y la internacionalización empresarial, sino que está relacionado con la situación de la Comunidad Autónoma de Andalucía, donde en 2011 solo existían 51 sociedades anónimas del sector del mueble, frente a las 13.890 sociedades limitadas (INE, 2012).

- *Productos.*

En relación al portfolio, la gama más repetida entre las empresas estudiadas es el mueble de hogar, que tiene igualmente la mayor presencia entre las empresas del sector (internacionalizadas y no internacionalizadas). Todas las empresas tienen la cartera de productos en catálogo y página web.

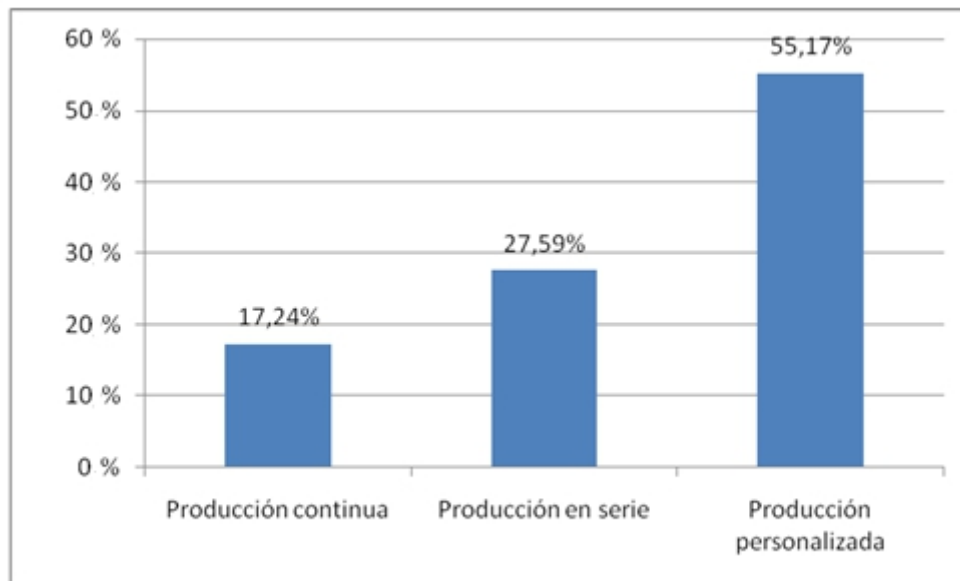
Como servicio a los consumidores extranjeros, únicamente un 37,9% dispone del catálogo en un idioma extranjero, un 34,5% en dos idiomas, un 13,8% en tres idiomas y un 13,8% no tienen traducido el catálogo. Si los entrevistados no muestran mayor interés, es principalmente por la escasa rentabilidad que ven, pues aún en las empresas con mayor volumen exportador no ha sido necesario traducir el catálogo a más de un idioma extranjero, el inglés como idioma universal. Efectivamente, la disposición del catálogo en varios idiomas puede resultar costoso, realmente es algo prescindible, suficiente con tenerlo en inglés.

Pensamos que todo empresario con vocación exportadora debe poseer presencia online, algo especialmente importante para los compradores no nacionales, porque es la página web la que primeramente hace de tarjeta de presentación. Al analizar este factor más detenidamente, se descubre que un 34,5% de empresas entrevistadas tiene su web únicamente en español, y otro 34,5% traducido a un idioma extranjero, mientras que baja al 24,1% las empresas que lo han traducido a dos idiomas. Pero la mera traducción es insuficiente y debe ser completada con una página web que sirva de vía de contacto. Si la atención online al cliente es ininterrumpida e inmediata, esto confiere al consumidor mayor seguridad y confianza, además de ofrecer un trato más personalizado. Según lo indicado, este aspecto es deficiente en las empresas entrevistadas, en cuyas páginas webs la compra online no es posible en la gran mayoría de los casos, por lo que sólo se puede realizar apenas una solicitud de contacto.

Tal y como se puede apreciar en la gráfica 17, el modelo de sistema productivo más seguido es una producción personalizada. Pese a la proliferación de comercios dedicados a la venta de muebles estándares, siguen siendo las Pymes del sector donde se realizan todo tipo de

trabajos a medida en madera. Los muebles comerciales prefabricados no siempre son satisfactorios, y muchos clientes optan por la fabricación personalizada y a medida, que permite aprovechar mejor el espacio disponible en una estancia o dar un toque de exclusividad a la vivienda.

Gráfica 17: Modelo de sistema productivo.



Fuente: Elaboración propia

Por definición, la producción personalizada está *in situ* orientada al cliente, pero debe de estarlo desde el primer paso de la negociación, desde el mismo momento en que vendedor y comprador contactan para una posible futura adquisición. Esta orientación personalizada del sistema productivo acentúa la importancia de ofrecer un contacto directo a través de la web.

1.2. Comercio exterior.

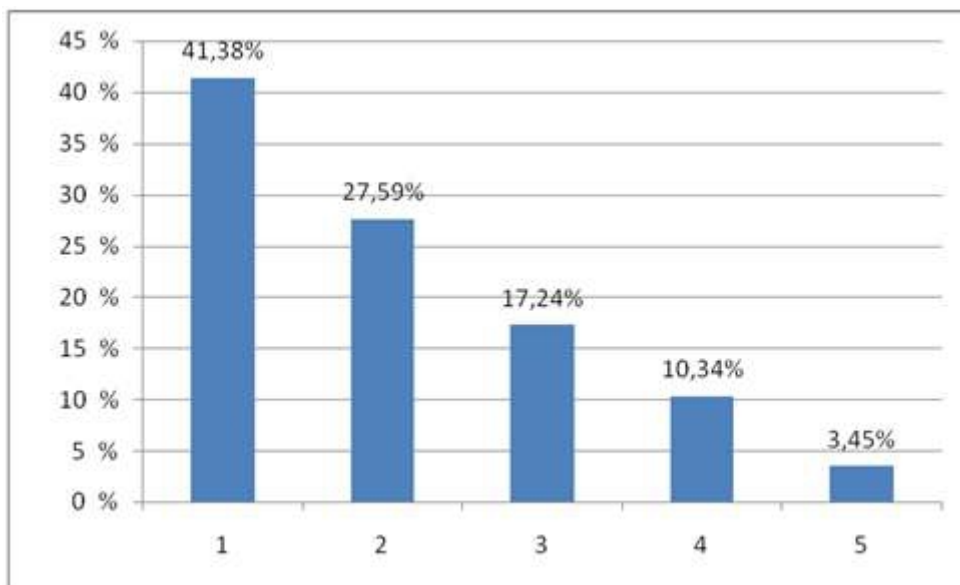
- *Trabajadores.*

Los resultados obtenidos concernientes a la consulta de si existía un departamento propio de exportación, son negativos para un 59% y afirmativos para un 41%. En ocasiones, cuando la empresa tiene un avanzado desarrollo exportador, se hace innecesaria una individualización departamental, en tanto en cuanto toda la empresa desarrolla las funciones necesarias, quedando todo el personal integrado en ellas. Para el caso de las empresas poco

internacionalizadas, los motivos de ausencia del departamento más advertidos por los entrevistados son por el bajo volumen de exportación, porque está integrado en otros departamentos, o porque no se estima rentable.

Asimismo, en las encuestas nos interesamos acerca de quiénes son los responsables de las funciones referentes a la exportación, el 69% respondió que era tarea propia de la gerencia, un 20% del director comercial y un 10% del jefe de exportación. Respecto al número de trabajadores a los que se les encomienda esta actividad, la gráfica 18 muestra tal información. La situación actual de la internacionalización de las empresas andaluzas del mueble se encuentra en una fase inicial mayoritariamente, en consecuencia no es necesario implicar a muchos empleados.

Gráfica 18: Número de trabajadores implicados en tareas de exportación.



Fuente: Elaboración propia

Dentro de estos trabajadores, el 28% únicamente habla español, otro 28% un idioma extranjero, un 31% dominaba dos idiomas extranjeros y un 13% tres o más. En general, existe cierto temor a exportar cuando no se tiene fluidez en una lengua distinta a la materna, varios entrevistados señalaron la alternativa de exportar a países del Centro y Sur de América para eludir este hándicap. No obstante, solía ser solventado a través del servicio de traductores por organismos como Extenda para las misiones comerciales inversas.

Por último, cuando interrogamos sobre las funciones que acarrearán más trabajo a los encargados de las ventas con el exterior:

- Para un 38% es el seguimiento administrativo de pedidos y pagos
- Para un 28% la búsqueda de agentes y distribuidores
- Para un 11% la elaboración de los documentos requeridos
- Para otro 11% la ejecución de acciones de promoción y publicidad
- El resto respondieron que la mayor parte del tiempo es ocupado con estudios de mercado o en conseguir finalizar el cierre de una venta con un cliente internacional.

- *Mercados alcanzados.*

Es significativo que solamente el 62% de los entrevistados afirma realizar estudios de mercado previos, entendiendo por esta práctica una anterior labor de búsqueda por cuenta propia o subcontratada de las características generales del sector del mueble en un país concreto. A lo largo de esta tesis se ha subrayado la importancia de considerar la internacionalización como estrategia, es evidente el valor de obtener este tipo de información para conocer los agentes que forman parte del entorno en otro país que puedan afectar a la capacidad de la empresa para servir a sus clientes.

La gráfica 19 expone los países destinatarios de las empresas analizadas, de inmediato se distingue que un contundente 78% abarca mercados de proximidad geográfica y sin barreras. Pese a ofrecerlo como opción en el cuestionario, nadie exporta a Japón, Italia y Centro América. Sobre estos países, es preciso destacar que no es de extrañar el caso de Japón, ya que hay otros sectores (como el alimentario) mucho más volcados en el acceso a este mercado, y tampoco es extraño que no aparezca Italia debido al propio éxito de la industria del mueble de este país. Sí resulta más llamativo que no se haya realizado ninguna venta a países de Centro América, sobre todo, porque en estos territorios no hay que afrontar la barrera lingüística.

Gráfica 19: Mercados de destino.



Fuente: Elaboración propia

A tenor de lo expuesto, quisimos investigar los criterios de selección de los mencionados destinos para cada una de las empresas. En este aspecto, un 34,5% atienden a la cercanía, un 24,1% a los pedidos realizados y un 13,8% al conocimiento de ese mercado concreto. El resto de porcentajes, se distribuye entre motivos de acceso a canales, redes propias, por el idioma, o siguiendo la estrategia de la casa matriz. De acuerdo con lo expresado, que el motivo más repetido para dirigir una apertura al exterior sea la cercanía, refleja un punto poco certero de partida para internacionalizarse, bien es cierto que hay que tener en cuenta el coste del transporte, pero más que por cercanía, lo ideal una vez más, es fundamentar estos motivos en razones estratégicas. Como ya se ha apuntado en capítulos anteriores, con el término de distancia “psicológica” nos referimos a los factores que dificultan el flujo de información entre el mercado y la empresa. Johanson y Vahlne (1977) afirmaron que algunos de estos factores son las diferencias en el idioma, sistema educativo, hábitos empresariales o culturales y el desarrollo industrial. La distancia “psicológica” suele venir acompañada de diferencias culturales (Brewer,

2007), si un país tiene similares costumbres, la empresa lo percibirá más fácil de acceder a su mercado porque es un territorio “familiar” (Dunning, 2003). Parece ser, que en el caso de estas empresas, la distancia “psicológica” también es algo que coadyuva, si bien, queda al margen el territorio de Latinoamérica, donde solo dos empresas han efectuado ventas.

En lo que al perfil del comprador atañe, el tipo de cliente en el extranjero es en un 58,6% de los casos pequeño comercio, un 17,2% mayoristas, un 13,8% grandes superficies y un 10,3% fabricantes. Las principales causas de insatisfacción de estos clientes son los daños del producto durante el transporte y el alto precio (esto último, era algo que continuamente se daba cuando Marruecos era el país destino). Por contra, las principales causas de satisfacción son la calidad y el diseño. Un 51,7% apuntan que estos clientes son fieles y un 48,3% que son esporádicos.

Cuando nos interesamos sobre qué país considera cada empresario como su rival principal, el 69% respondieron Italia, el 10,3% China, advirtiendo que este país está empezando a fabricar muebles de calidad, y un 6,9% consideraban Francia y Portugal por ser territorios vecinos.

- *Consortios de exportación.*

Como puntos débiles destacamos la inexistencia de consorcios de exportación estables y de duración ilimitada. Los consorcios tienen su origen a partir de las ayudas de las distintas Instituciones, la mayoría son creados bajo el amparo de un programa público. Estos acuerdos de cooperación horizontal facilitan el comercio internacional y posibilitan la obtención de beneficios en las relaciones verticales con los canales de distribución. El 80% de las empresas entrevistadas accede a los mercados exteriores por medio de representantes, un 10% por filial comercial, y el resto por delegación o filial de producción. En el inicio de una alianza de este tipo deberán tomarse numerosas decisiones que van a afectar durante toda la vida útil del consorcio. Las primeras decisiones versarán sobre las normas que van a regir el funcionamiento del grupo y el rol que tendrá cada componente. Si bien, hay una decisión más primaria y aún más fundamental, es la elección de las empresas que van a formar el consorcio, momento en el que se deberá reflexionar sobre:

- La conveniencia de contar con empresas de distintos sectores o, por el contrario, sectores similares o complementarios.

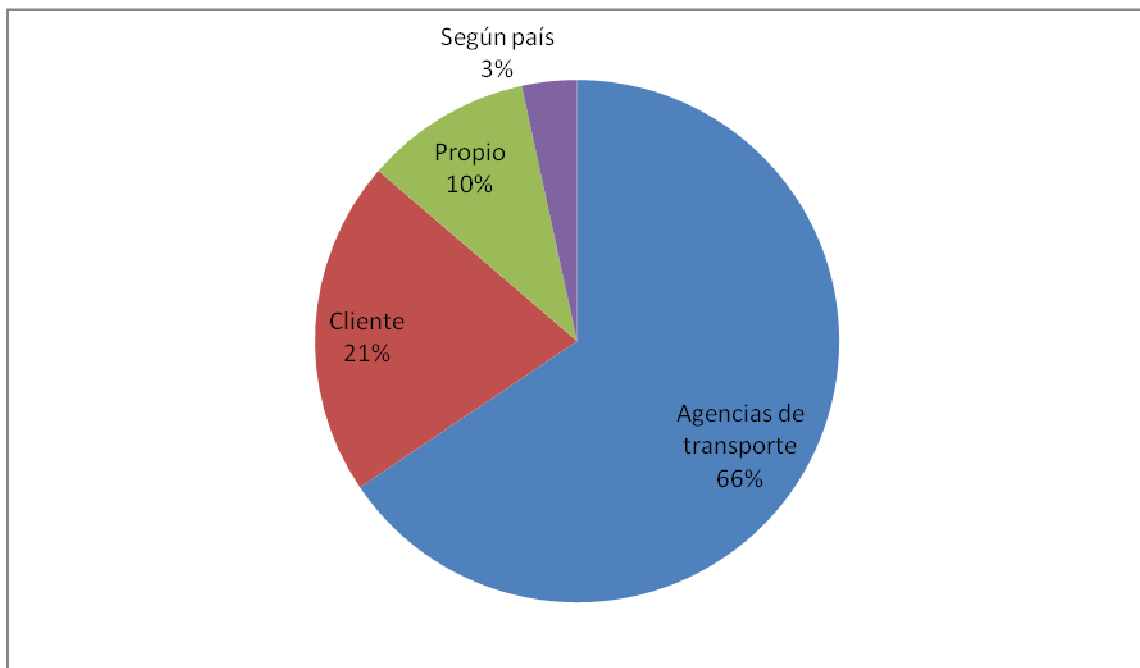
- Si las empresas deben tener tamaño parecido.
- Si las empresas deben tener un nivel tecnológico parecido.
- Si las empresas deben tener un nivel de facturación parecido.

Como vemos, son muchas las cuestiones a debatir justo en el origen, es altamente recomendable dedicar un tiempo largo a intentar buscar una respuesta a estos interrogantes, ya que será el sustento del consorcio mientras dure su funcionamiento. Ligado a la propulsión desde las autoridades públicas, también podemos hablar de la organización de misiones comerciales y ferias de comercio. Los participantes que acuden a ellas adquieren de primera mano el conocimiento de la cultura a través del contacto directo con profesionales del sector y representantes de Organismos relacionados, esto les permite ajustar su percepción de los mercados e incrementar su conocimiento sobre su funcionamiento (Spence, 2003).

- *Subcontratación, especial referencia al transporte.*

Prácticamente todas las empresas importan material (como por ejemplo madera, o algunos herrajes de los muebles de cocina). En cuanto a si realizan subcontrataciones, un 62% lo afirman, de entre ellos, el 65,5% subcontrata a alguna empresa española, el resto a empresas con origen geográfico en otros países, normalmente del país destino de las exportaciones. El transporte es el servicio más subcontratado con diferencia, con un 62%, y para un menor número de empresas, otros servicios como estudios de investigación de mercados, promoción en el exterior o asesoría fiscal. Los datos precisos para el transporte de la gráfica 20, revelan que el 65,5% subcontrata esta actividad a agencias especializadas, un 20,7% era a cargo del cliente, el 10,3% cuenta con transporte propio y un 3,4% acogen una modalidad u otra dependiendo del país. Colectivamente, se cifra el gasto en transporte en una media de 15% de coste sobre el total de la venta.

Gráfica 20: Responsable de los servicios de transporte.



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a las relaciones entre la empresa exportadora y los representantes legales en el exterior, en torno a la mitad afirman tener una relación orientada a largo plazo, y algo más, en un 62% de los casos están bien definidos los términos de intercambio. En cuanto a las relaciones con los distribuidores, el 70,4% afirman tener una relación orientada a largo plazo, y el mismo porcentaje apunta una buena definición de los términos de intercambio.

H₆- Las empresas que efectúan exportaciones poseen unas relaciones de carácter estable con los intermediarios

Como cabía esperar, el papel esencial que juegan estos intermediarios en el comercio internacional los convierte en lo que puede ser una ventaja competitiva para la empresa, otorgando un servicio de calidad y facilitando la lealtad de los clientes internacionales. La pertenencia a las llamadas redes de cooperación vertical en el ámbito exterior puede ser la clave para la construcción de relaciones qa largo plazo mutuamente beneficiosas con clientes, proveedores y distribuidores.

Hipótesis 6 aceptada

- *Precios y publicidad.*

En cuanto a la fijación de precios en mercados exteriores, un 35% de los empresarios fija un importe superior a sus productos exportados, un 24% lo mantienen igual y un 3% lo marcan inferior, si bien, la mayoría, el 38%, hacen depender la fijación del precio del país o mercado al que va a realizarse el envío.

Para finalizar, hay un total de nueve empresas que realizan publicidad en el extranjero y los medios empleados que usan son:

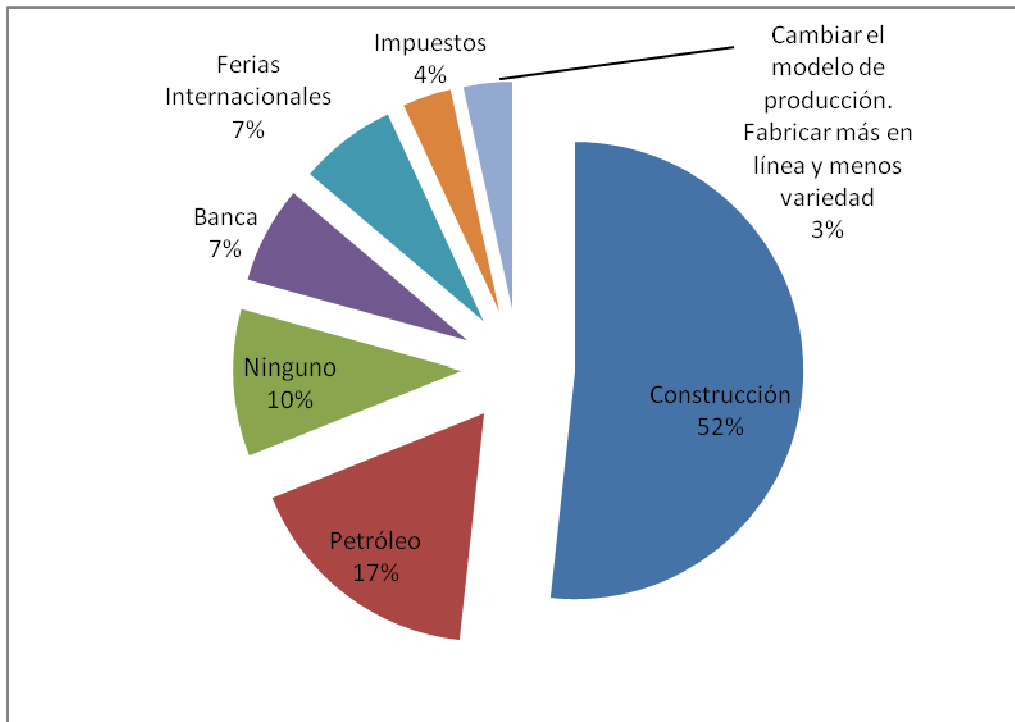
- Promoción en revistas especializadas (seis casos)
- Medios electrónicos específicos (una empresa)
- Folletos (una empresa)
- Creación de *show rooms* (una empresa), entendiendo por ello, un espacio donde los fabricantes pueden exhibir sus muebles, pudiendo mostrar las nuevas series o una muestra de lo que producen.

De estas nueve empresas, únicamente son cuatro las que acometen estas prácticas de forma frecuente. Cuando se le preguntó a las empresas que no realizan publicidad acerca de sus motivos, la respuesta más repetida es, en primer lugar, por el bajo volumen de exportación, en segundo lugar, porque las exportaciones son ocasionales, y en tercer lugar, por la escasa rentabilidad que ello supone. Sin embargo, solo en una ocasión se mencionó la falta de recursos. Esto demuestra que hay una clara falta de concienciación sobre la repercusión y el provecho que se puede obtener con estrategias de marketing eficaces. Se genera de esta forma un círculo vicioso donde los elementos son causa y efecto unos de otros, no se invierte en promoción porque el nivel de ventas es bajo, de igual manera, que las cifras no ascienden más porque, entre otros motivos, no se dedica suficiente interés en la promoción.

1.3. Valoraciones de los empresarios.

A lo largo del trabajo de la elaboración del cuestionario, y sus pruebas para verificar su oportunidad, pensamos que esta tesis podría quedar enriquecida si incorporase las opiniones personales de los entrevistados, no sólo mediante datos numéricos, sino también considerando sus valoraciones del panorama del sector del mueble. En este sentido, preguntamos si pensaban que el incremento exportador depende de algún otro sector o factor, sus respuestas se muestran en la gráfica 21.

Gráfica 21: Sectores que propician las exportaciones del mueble.



Fuente: Elaboración propia

Fácilmente predecible, la respuesta principal es el sector de la construcción, el del mueble es una consecuencia de aquél, a medida que se construyen viviendas, se crearán nuevas necesidades para amueblar. Seguidamente, otros empresarios lo hacen depender del petróleo, por su influencia en el transporte de los pedidos internacionales. En tercer lugar, también hay otros que consideran que ningún otro sector le afecta particularmente, pudimos percibir cómo estos profesionales estaban más abiertos a investigar otras posibles alternativas que eviten que sus empresas se vean perjudicadas. Los siguientes sectores mencionados son el bancario, por el coste de endeudarse al invertir en el negocio, y la organización de ferias internacionales en España, respuesta de aquellos que opinan que debe desarrollarse una promoción mayor del sector porque estas herramientas tienen gran relevancia en el mismo. Los aspectos menos señalados son el sistema de impuestos y la necesidad de un cambio en el modelo de producción.

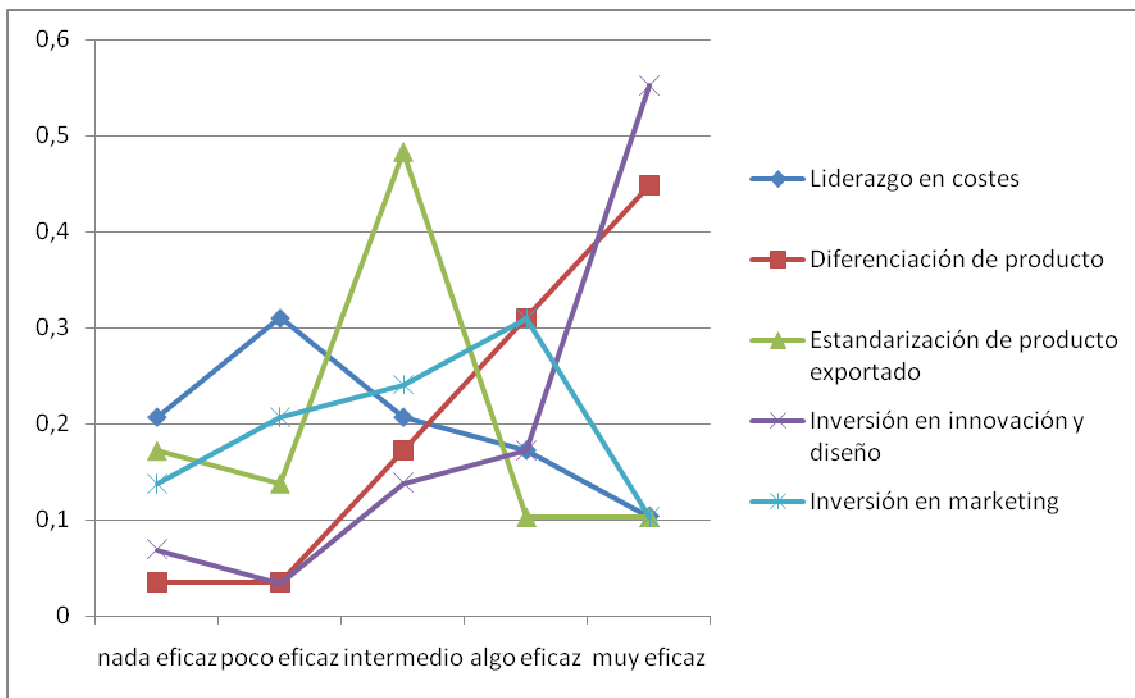
De forma equivalente, nos interesamos por estudiar qué estrategia exportadora consideran los entrevistados más eficaz, para ello citamos cinco opciones a valorar en una escala de 1 (menos eficaz) a 5 (más eficaz), los resultados se muestran en el cuadro 36 y 22.

Cuadro 36: Eficacia de las estrategias exportadoras.

	Liderazgo en costes	Diferenciación de producto	Estandarización de producto exportado	Inversión en innovación y diseño	Inversión en marketing
Nada eficaz	20,69%	3,45%	17,2%	6,9%	13,8%
Poco eficaz	31,03%	3,45%	13,8%	3,4%	20,7%
Intermedio	20,69%	17,24%	48,3%	13,8%	24,1%
Algo eficaz	17,24%	31,03%	10,3%	17,2%	31%
Muy eficaz	10,34%	44,83%	10,3%	55,2%	10,3%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 22: Eficacia de las estrategias exportadoras.



Fuente: Elaboración propia

Desde el punto de vista de estos empresarios, la inversión en diseño e innovación tiene el mayor protagonismo, el sector del mueble andaluz no busca caracterizarse por ser el más barato, incluso se podría decir más bien todo lo contrario, sus precios suelen ser elevados, pero sí buscan ofrecer un producto de alta calidad, excelente acabado y diseño exclusivo. En cuanto a

la gama de productos, también consideran muy importante que ésta sea amplia y el producto diferenciado (algo que va relacionado con la estrategia anterior, en tanto en cuanto una forma de diferenciarse de los competidores es ofreciendo una calidad mayor). Es preciso aclarar que esta cartera de productos será la misma en el territorio nacional y fuera de él, la elección de una estandarización del producto exportado no se percibe como acertada, algo que será tratado en las conclusiones. La estrategia de inversión en marketing queda muy dispersa, aún hay quien desconfía de realizar un gasto elevado en ello, mientras que otros parecen empezar a ser conscientes de que puede ser un gasto recuperable, pero se mantienen ciertas reservas en ambos perfiles de empresarios.

H₁₁- No hay diferencias significativas en la gama de productos ofertada al mercado exterior respecto de la ofrecida en el nacional.

Los empresarios perciben que la adaptación del producto a cada mercado (país) supondría un alto coste difícil de asumir, pese a que los gustos de los consumidores enlazan con su cultura, estilo de vida y modas. Se opta por vender el producto ya existente del propio catálogo que más se puede asemejar al patrón seguido de compra de muebles en un país, pero sin modificación en el proceso productivo ni en el diseño.

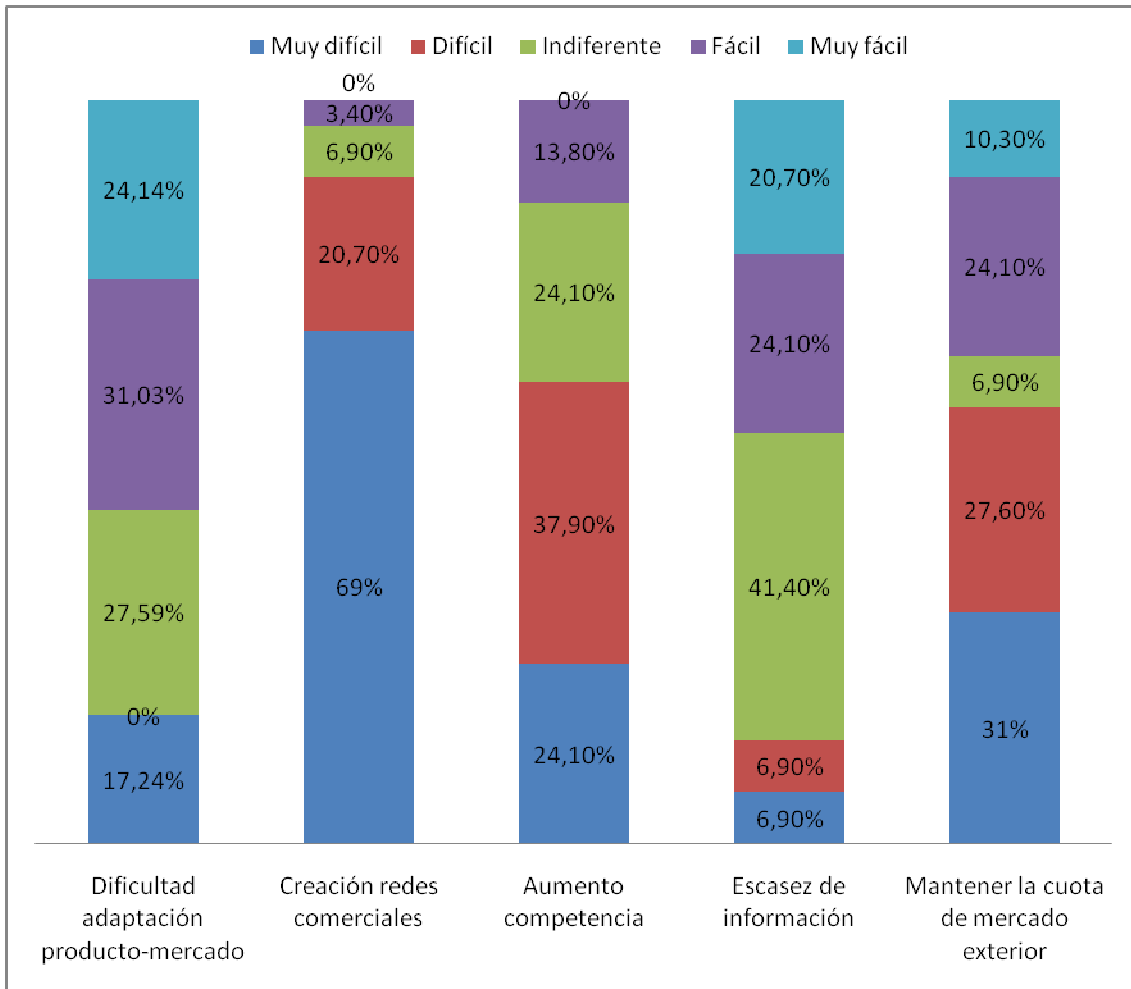
Hipótesis 11 aceptada

También examinamos su consideración hacia ciertos factores genéricos españoles que afectaban a la competitividad. Los costes generales en los que se incurren en la práctica empresarial son considerados desfavorables en un 75,9% de los casos, ligeramente por debajo la legislación fiscal, un 69%. Por el contrario, un contundente 93,1% reconoce la alta cualificación de la mano de obra como una ventaja, lo mismo que la tecnología para un 75,9% y las infraestructuras públicas para un 89,7%. Las opiniones sobre la imagen del país son dispares, un 55,2% la señalan como desfavorable, en comparación con el prestigio del *made in Italy* y un 44,8% como favorable. Esto evidencia que los profesionales del sector del mueble requieren casi por unanimidad un macroentorno económico más propenso a la práctica empresarial, que facilite maximizar el rendimiento de la buena disposición de infraestructuras, así como de recursos humanos y tecnológicos.

La siguiente cuestión fue identificar la principal dificultad del proceso exportador, nuevamente empleamos una escala de 1 (más difícil) a 5 (más fácil) y es la creación de redes comerciales la tarea señalada como de mayor complejidad. En contraste, no supone un problema

insalvable la adaptación del producto al mercado de destino, consecuencia de una producción bajo pedido.

Gráfica 23: Principal dificultad en el proceso exportador.



Fuente: Elaboración propia

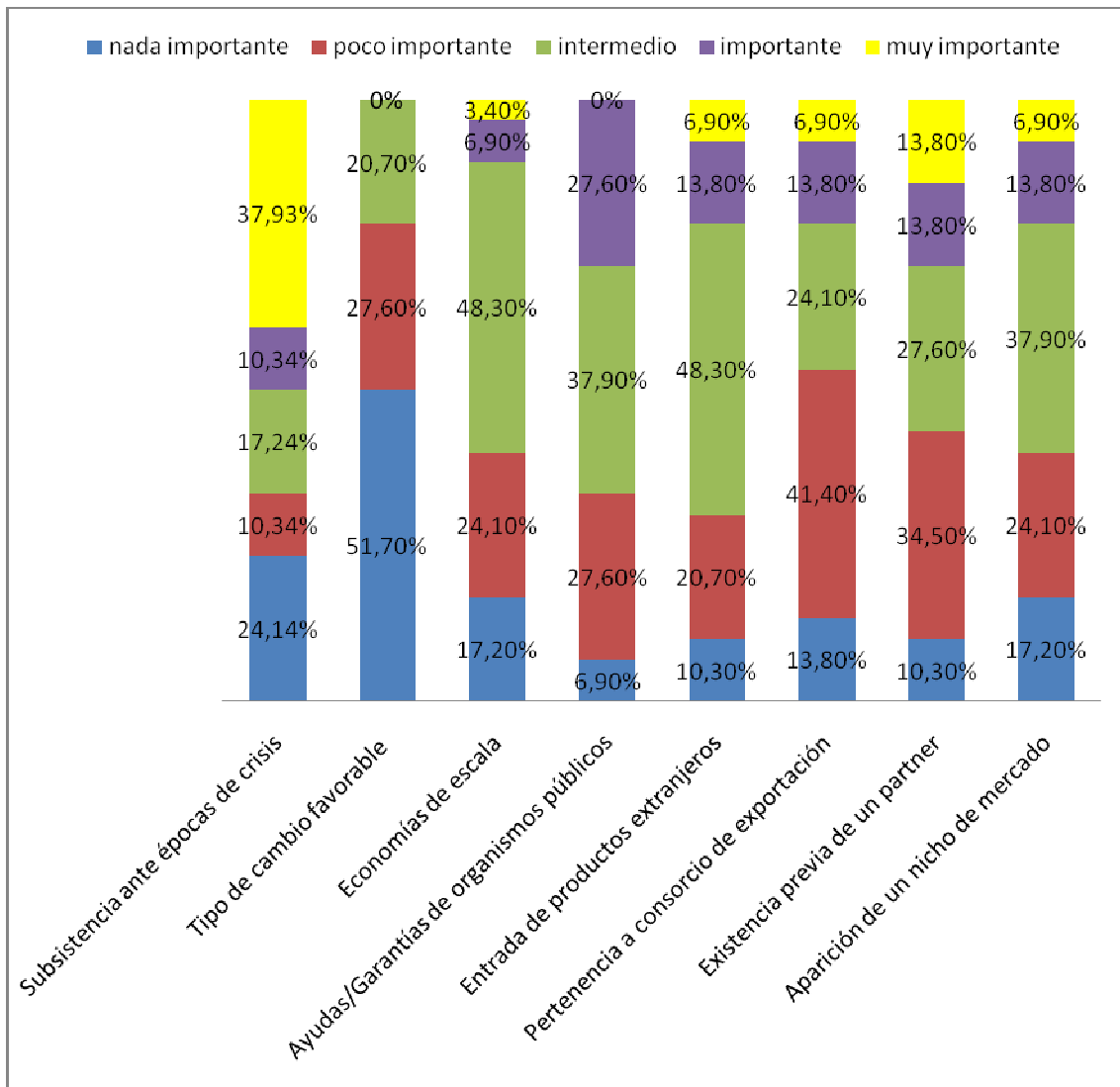
Asimismo, quisimos profundizar acerca de las causas que propiciaron que cada una de las empresas entrevistadas se planteara su salida al exterior (gráfica 24). Sobre una batería de ocho supuestos, se puntuaron de 1 (menos importante) a 5 (más importante); únicamente cuatro empresas alegan haberse visto inducidas por otros motivos distintos a los seleccionados en el cuestionario. El valor de la media asignada a cada razón fue:

- 3,28 para subsistencia en época de crisis
- 2,86 para ayudas o garantías de organismos públicos

- 2,86 para entrada de productos extranjeros
- 2,86 para existencia previa de un *partner*
- 2,69 para aparición de un nicho de mercado
- 2,59 para pertenencia a un consorcio de exportación
- 2,55 para economías de escala
- 1,69 para tipo de cambio favorable

La valoración anteriormente enumerada deja al descubierto que hay un número insuficiente de consorcios y que no hay consorcios de exportación suficientemente sólidos. Debido a dicha escasez es lógico que no sea ésta una condición que predisponga a la apertura al exterior de las empresas del mueble andaluzas, afirmación que se reforzará más adelante en la contrastación de la hipótesis quinta en el análisis bivariante.

Gráfica 24: Razones que hacen que la empresa exporte.



Fuente: Elaboración propia

Tal vez los casos más paradójicos sean dos. En primer lugar, se evidencia una deficiencia ante la poca confianza mostrada en los consorcios de exportación para impulsar la internacionalización. Resulta incomprensible que no sea valorada como eficaz este tipo de herramienta, cuando precisamente la razón de su existencia es facilitar el comercio internacional y coordinar la acción exportadora. En segundo lugar, en lo referido al motivo de exportar por intentar subsistir en momentos de crisis, un número importante de empresas lo consideran irrelevante, y otra parte lo estiman como fundamental y decisivo. Se manifiesta aquí un error de concepto, la internacionalización de una empresa nunca debe ser basada en datos coyunturales, no hay que olvidar que es un proceso a largo plazo, que en ocasiones es capaz de poner a prueba

la paciencia de muchos profesionales. Es por ello por lo que no debe instrumentalizarse como solución inmediata a una amenaza del entorno económico. Esto no contradice que una vez internacionalizadas, las empresas dispersen más el riesgo, y al no depender exclusivamente del mercado nacional de un país, le perjudique menos si tal mercado cae. Esta desconcentración de respuestas también aparece en menor grado en las otras razones, como la existencia previa de un *partner* y la ayuda o garantías de organismos públicos; una posible explicación puede encontrarse en que se trata de ámbitos en los que las empresas andaluzas no han podido sacar el máximo provecho, quedando mucho trabajo por desarrollar en este sentido. La razón que se considera menos relevante es obtener ventajas ante los tipos de cambio, esto es algo secundario, que aunque puede beneficiar a una empresa, se relega finalmente a algo anecdótico y nunca determinante para decidirse por la internacionalización. En el término intermedio están la obtención de economías de escala, la entrada de productos extranjeros y la aparición de un nicho de mercado.

En último lugar, acerca de la previsión futura de cada uno de los negocios en el exterior, 79,3% predicen un aumento en la evolución de las exportaciones de los próximos años, el 17,2% una estabilidad y un 3,4% una disminución. En cuanto a la rentabilidad futura de las exportaciones con respecto a las ventas interiores, el 65,5% pronostican que sería mayor y un 34,5% que se mantendría igual. Referente la financiación, ninguna de las empresas tiene capital extranjero. Las actividades de comercio exterior se respaldan con la propia financiación, hasta un 90% para algo menos de la mitad de entrevistados (cuadro 37).

H₄- Los recursos públicos (subvenciones, etc.) son la principal fuente de financiación de la actividad exportadora.

Todas las empresas admitían el gasto propio que implicaba la entrada en las primeras fases del proceso de internacionalización. Como sucedía con los consorcios, la existencia de las ayudas económicas públicas no son el principal propiciador de la internacionalización, sin embargo, sí está más valorado todo el apoyo público adicional en términos de información, colaboración y asesoramiento.

Hipótesis 4 rechazada

Cuadro 37: Fuentes de financiación de las actividades de comercio exterior.

% financiación propia/ % financiación pública	% empresas
70 / 30	20,69
80 / 20	3,45
85 / 15	6,90
90 / 10	44,83
95 / 5	17,24
100 / 0	6,90

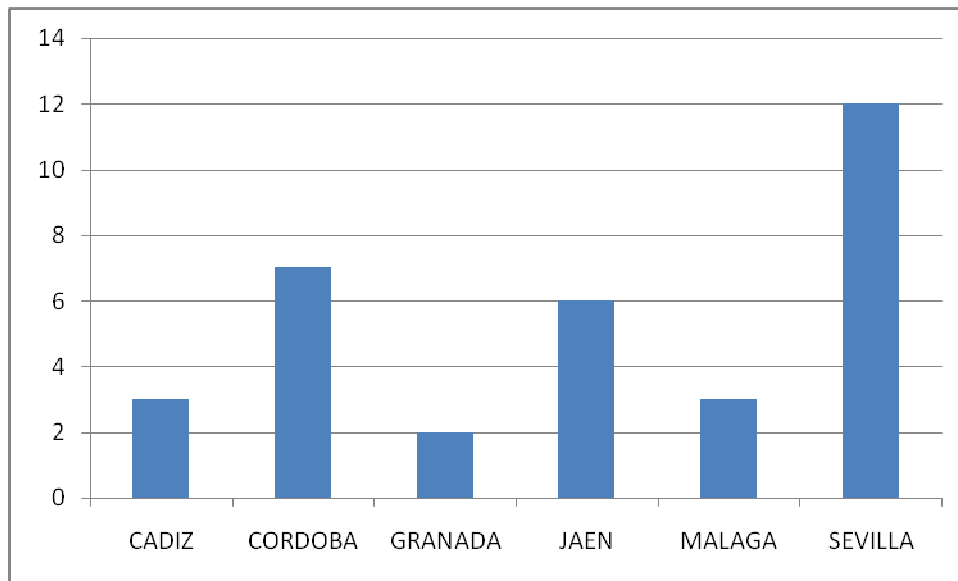
Fuente: Elaboración propia

2. Análisis económico- financiero.

A partir de la base de datos Sistema de Análisis de Balances Ibéricos-SABI hemos realizado un análisis económico-financiero simplificado de las empresas exportadoras del mueble andaluz. Se han seleccionado aquellas empresas de Andalucía con clasificación CNAE 2009 de los códigos 3101 (fabricación de muebles de oficina y de establecimiento), 3102 (fabricación de muebles de cocina) y 3109 (fabricación de otros muebles), que fuesen exportadoras, en activo y cuyos últimos datos disponibles fueran como mínimo el año 2011. Bajo esta selección se obtienen datos de 33 empresas, de las cuales presentaban la forma de Sociedad Limitada 27, de Sociedad Anónima 5 y una Cooperativa. Por provincias, tres son de Cádiz, siete de Córdoba, dos de Granada, seis de Jaén, tres de Málaga y doce de Sevilla (gráfica 25). Ni en Almería ni en Huelva aparece ninguna empresa exportadora de muebles en la base de datos consultada.

En el conjunto de Andalucía y con las actividades CNAE citadas en activo figuran en SABI 974 empresas, por lo que las 33 exportadoras representan el 3,38% tan sólo.

Gráfica 25: Número de empresas exportadoras de muebles por provincias.



Fuente: SABI y elaboración propia.

A partir de la información disponible en directorios de empresas y páginas web de las mismas se ha realizado una clasificación según el tipo de productos elaborados y encontramos que un 33% se dedica a la fabricación de muebles de hogar, un 21% de cocina, un 9% de baño y un 6% de oficina, el 30% restante lo hemos englobado en la categoría de “otros” donde se han incluido la fabricación de complementos del mueble, elementos auxiliares para mobiliario, puertas, tableros, tarimas, muebles industriales y de hostelería, así como mobiliario clínico y de hospitales.

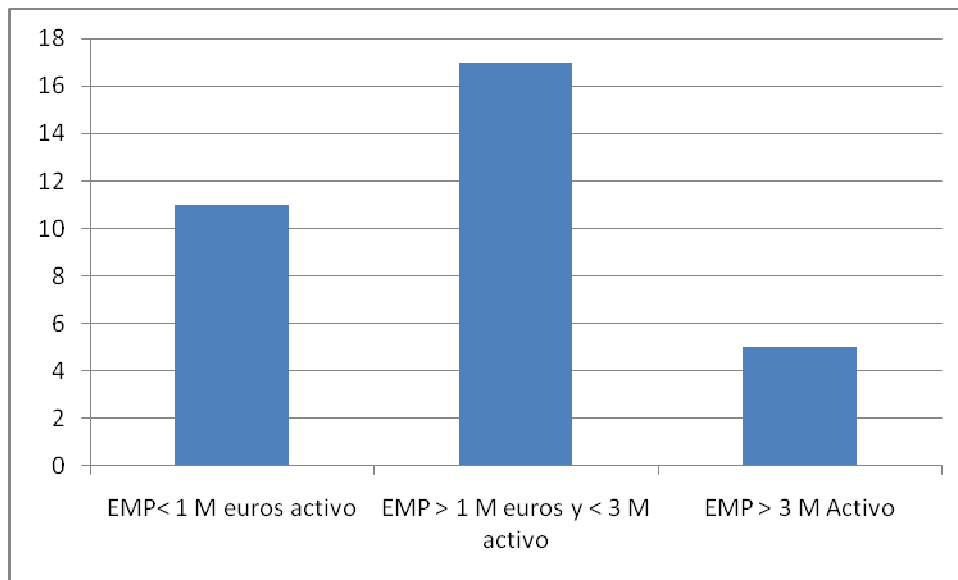
En cuanto al número de empleados, el 64% contaba con más de diez y el 36% no alcanzaba esta cantidad. Después se contrastará con el árbol de regresión binaria, si el número de empleados es una variable con poder discriminante. *A priori*, parece que los datos de número de empleados de la muestra del SABI son acordes con nuestra hipótesis de que a mayor tamaño empresarial más facilidades tendrá para afrontar la internacionalización.

2.1. Tamaño y estructura de los balances.

El sector de muebles es muy sensible a los ciclos económicos y, especialmente dependiente del mercado inmobiliario, por lo que la actual coyuntura supone una caída de las ventas y una fuerte rivalidad. Todo ello puede derivar en una presión a reducir los precios de venta, en detrimento de los márgenes, más aún, posiblemente sólo las empresas más flexibles y las más saneadas puedan sobrevivir en el ya largo período de crisis económica. Por ello, es de gran utilidad conocer el tamaño y estructura financiera de las empresas.

En cuanto al tamaño de balance, y obviamente con valoraciones contables (que obvian el valor de numerosos intangibles) son once las empresas exportadoras que ni siquiera llegan al millón de euros de activo total, diecisiete se encuentran entre uno y tres millones pudiendo considerarlas medianas empresas, y sólo cinco sobrepasan los tres millones en su activo. De nuevo se pone de manifiesto que nos encontramos en un sector atomizado en el que predominan las pequeñas y medianas empresas.

Gráfica 26: Empresas exportadoras de mueble andaluz por estratos de tamaño de activo total.

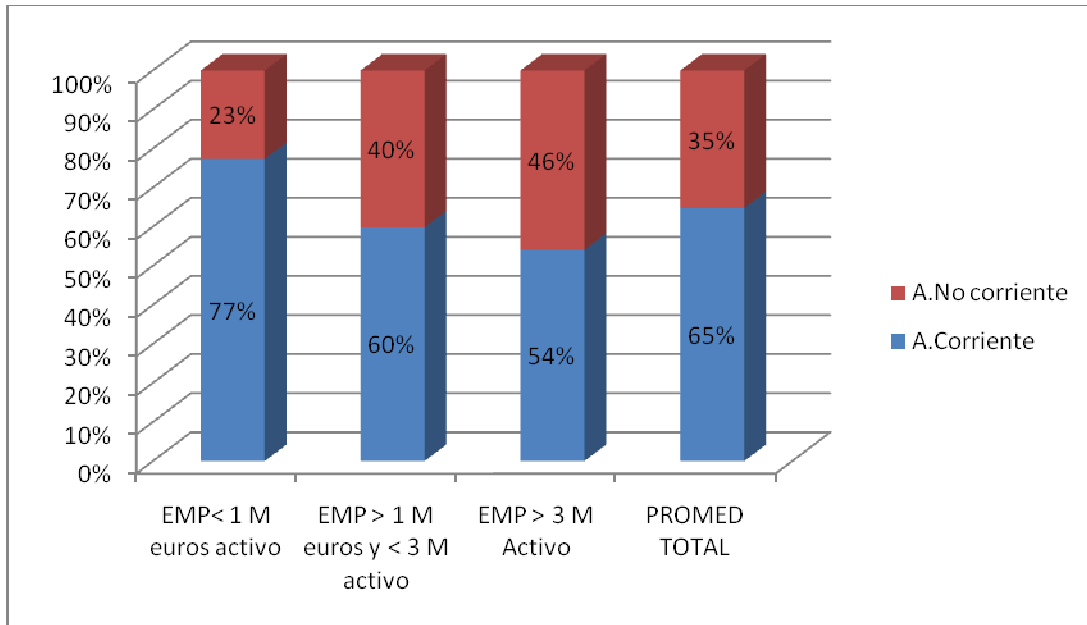


Fuente: SABI y elaboración propia.

En cuanto a la estructura del activo, el gráfico 27 muestra la parte que corresponde a activos no corrientes y corrientes. En promedio, el 35% del activo es inmovilizado y el 65% es activo corriente teniendo gran peso el valor de las existencias. Las empresas más pequeñas son

las que tienen mayor activo corriente siendo el activo menos líquido a medida que crece el tamaño empresarial.

Gráfica 27: Estructura de activo corriente y no corriente por estrato de tamaño.
(Unidades: porcentaje).

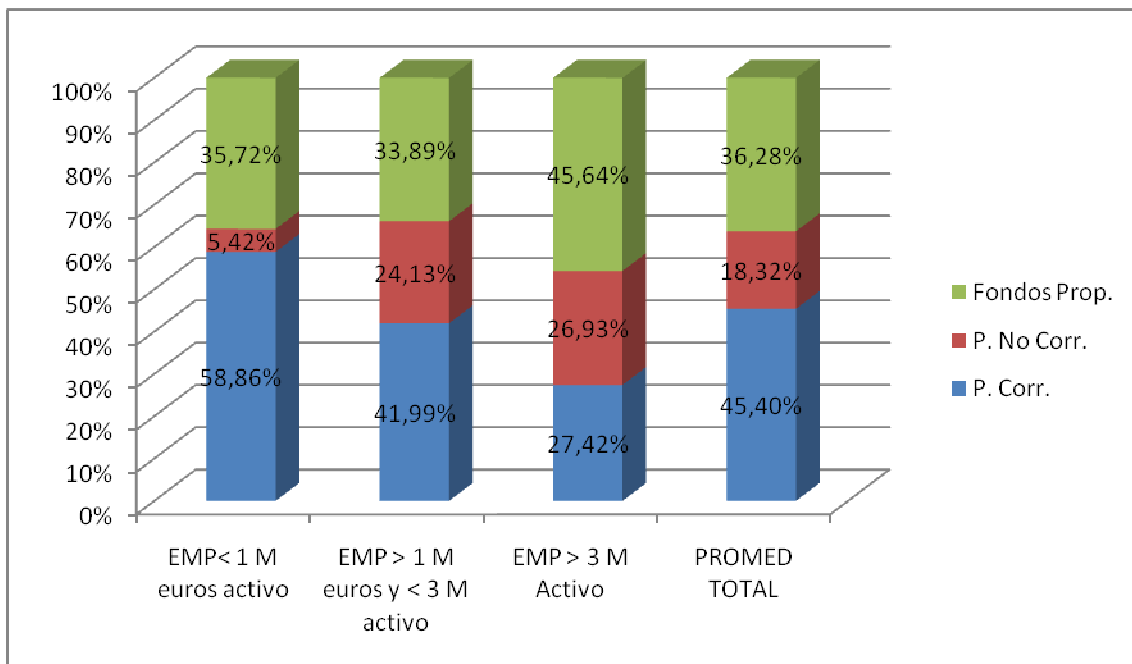


Fuente: SABI y elaboración propia.

La estructura financiera de las empresas se refleja en la gráfica 28 mostrando las proporciones de fondos propios y fondos ajenos. En promedio las empresas se financian en poco más de un tercio (36%) de fondos propios siendo pasivo el restante 64%, lo que significa una escasa autonomía financiera. Las empresas de mayor tamaño son las que tienen mayor proporción de fondos propios llegando al 45,64% y las empresas medianas, seguidas a corta distancia de las pequeñas las que tienen mayor apalancamiento financiero.

Otro aspecto preocupante de los balances es el elevado peso de los pasivos corrientes que en las empresas pequeñas roza el 59% del total del balance. En la gráfica 28 apreciamos como mejora la estructura de pasivos en función del tamaño empresarial. En las empresas medianas alcanza el 41,99% y en las grandes el 27,42%. Es evidente el esfuerzo que realizan las empresas de mayor tamaño por una estructura financiera menos cortoplacista.

Gráfica 28: Representación de fondos propios, pasivo corriente y no corriente por estrato de tamaño de activo. (Unidades: porcentaje).

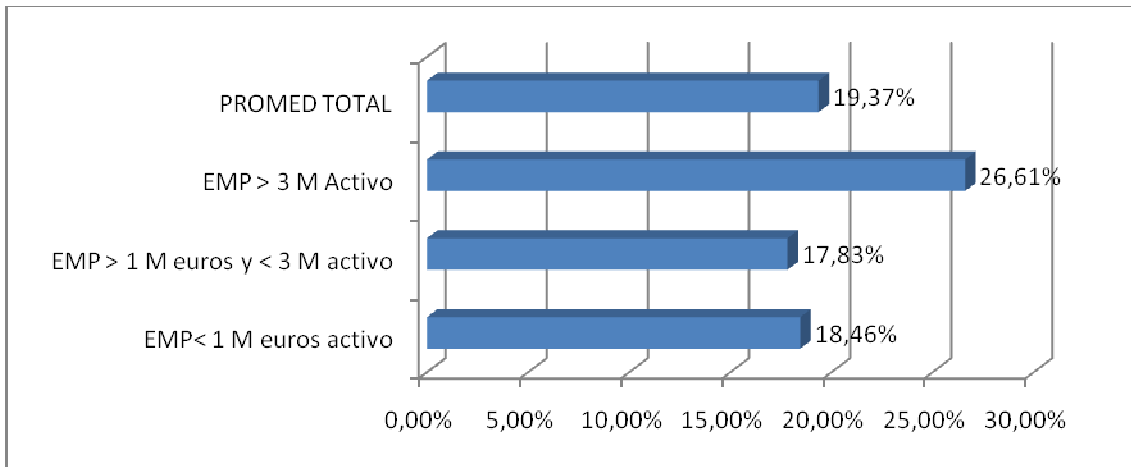


Fuente: SABI y elaboración propia.

Comparando los activos y pasivos corrientes encontramos que el fondo de maniobra sólo es holgado en las mayores empresas. En conjunto, del total de empresas exportadoras, y en cuanto al volumen de pasivo no corriente, en algo menos de la mitad de los balances representa más del 30% del total del pasivo. El 15% de las empresas no tiene activo corriente suficiente para pagar las deudas a corto plazo, estando en una situación límite, el porcentaje asciende al 45% para las empresas que no podrán hacer frente posteriormente a las deudas a largo plazo.

La gráfica 29 muestra el fondo de maniobra en función del tamaño de las empresas. En porcentaje sobre total balance se encuentra el máximo en las empresas con un activo de más de tres millones de euros.

Gráfica 29: Fondo de maniobra por estrato de tamaño de activo. (Unidades: porcentaje sobre activo total).



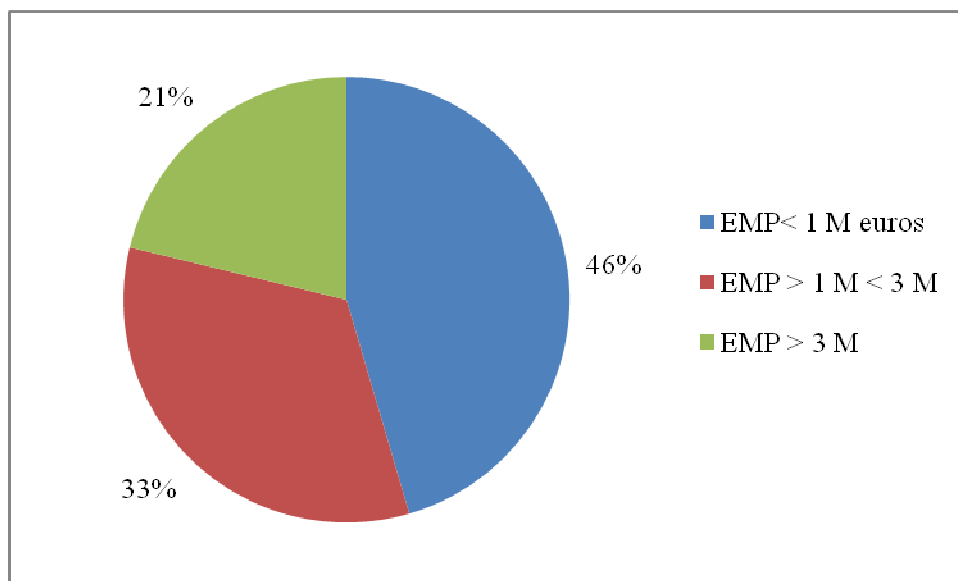
Fuente: SABI y elaboración propia.

2.2. Cuentas de resultados.

En sintonía con el tamaño atomizado comentado, el importe neto de la cifra de negocios de la mayor empresa llega sólo a 7,2 millones de euros. Los mayores volúmenes de facturación corresponden a empresas de muebles de hogar, con la excepción de una empresa que comercializa muebles de cocina. Hay quince empresas que no sobrepasan el millón de euros de ventas, once entre uno y tres millones de euros, y siete que superan los tres millones de euros (gráfica 30).

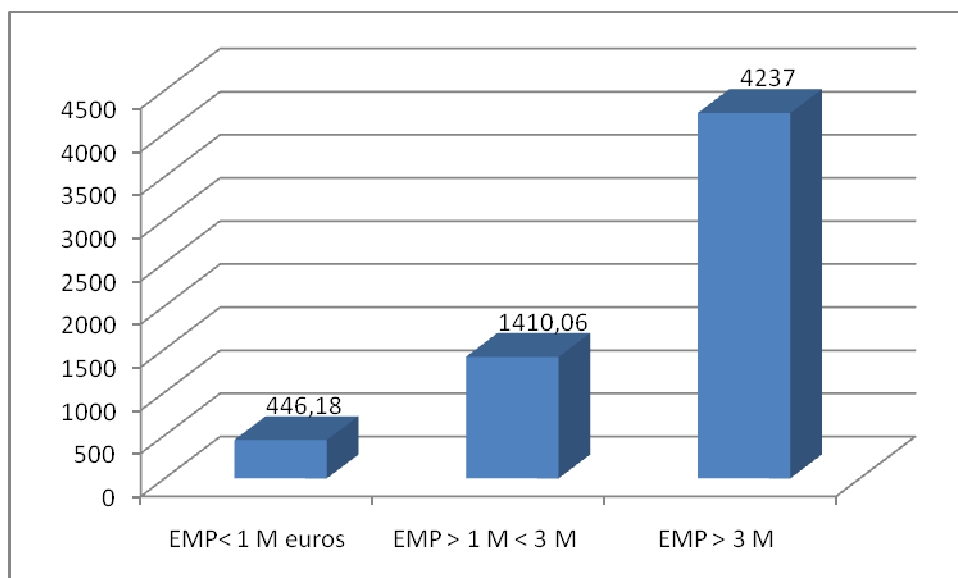
El la gráfica 31 se muestran los promedios de ventas según estrato de tamaño de activo total.

Gráfica 30: Volúmenes de facturación del conjunto de empresas exportadoras. (Unidades: porcentaje)



Fuente: SABI y elaboración propia.

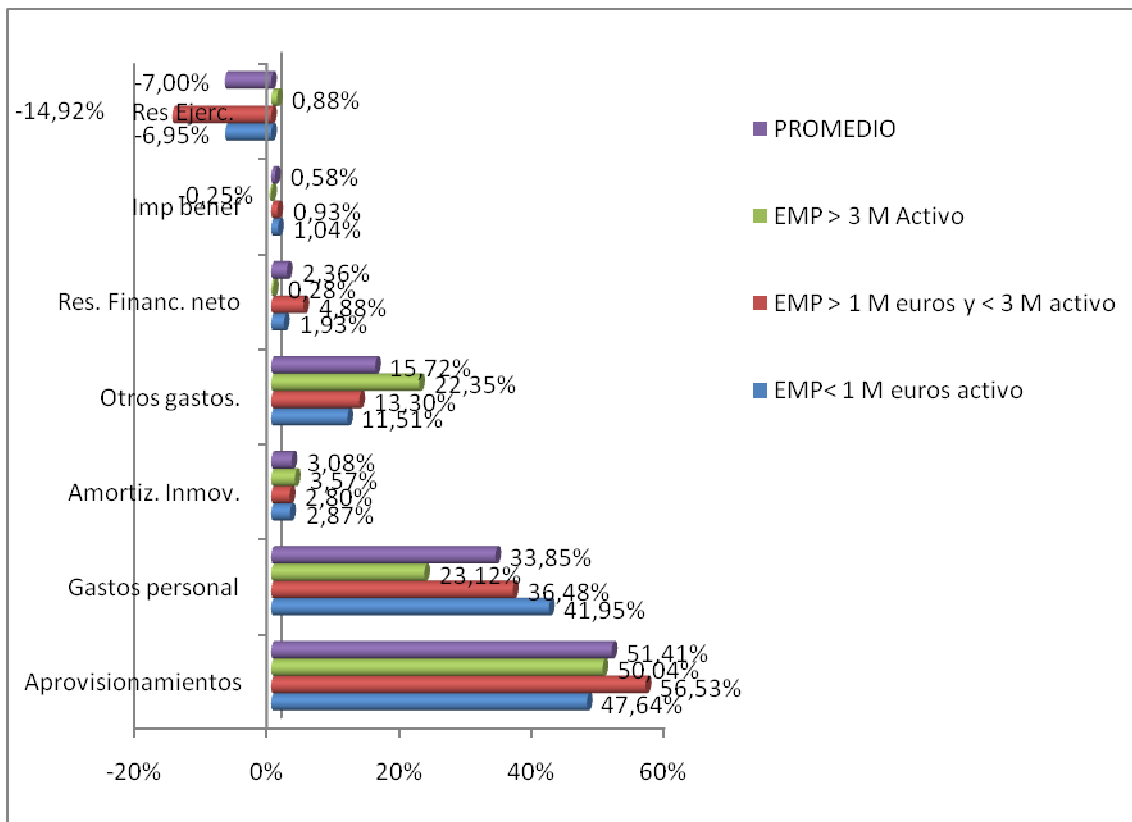
Gráfica 31: Volúmenes de ventas según tamaño de activo. (Unidades: miles de euros)



Fuente: SABI y elaboración propia.

Para finalizar, se representa en un gráfico comparativo el detalle porcentual de la cuenta de resultados clasificados por su tamaño de activo (gráfica 32).

Gráfica 32: Detalle de cuentas de resultados según tamaño de activo total (% respecto a la cifra de negocios total).



Fuente: SABI y elaboración propia.

Del análisis de las cuentas de resultados de las empresas exportadoras andaluzas de muebles destacamos:

- Los aprovisionamientos suponen la partida más relevante de la cuenta de resultados alcanzando aproximadamente el 51% del total;
- Los gastos de personal son la segunda partida en importancia pues alcanzan un tercio del total de gastos. Existen importantes diferencias en función del tamaño de las empresas, en términos relativos las empresas pequeñas casi duplican esta partida frente a las mayores;
- Las amortizaciones de inmovilizado tienen una escasa importancia en todos los tamaños empresariales (apenas el 3%);

- La partida otros gastos, que incluye trabajos exteriores tales como transportes, servicios, etc...representa entre el 11 y el 22% de la cuenta de resultados. Es muy superior en las empresas de mayor tamaño, probablemente por una importante externalización de actividades que pueden obtenerse de otras empresas con mayor eficiencia.
- El resultado financiero de las empresas presenta un saldo negativo en todas las categorías de empresas del sector siendo de saldo más elevado en las empresas medianas y menor en las empresas que superan los 3 millones de activo total.
- El resultado final del ejercicio en promedio es negativo (16 empresas están en pérdidas). Las mayores empresas arrojan beneficios pequeños pero al menos un saldo positivo. Parece que las empresas más pequeñas, por su mayor flexibilidad organizativa obtienen un saldo negativo contenido. En cambio, las empresas de la categoría intermedia (con un tamaño entre 1 y 3 millones de euros de activo) obtienen los peores resultados.

2. 3. Ratios.

Para profundizar en el estado financiero de las empresas, se calcularon los ratios básicos de estructura de balance, rotación y rentabilidad que mostramos en los siguientes cuadros. De nuevos se han calculado en promedio de todas las empresas exportadoras andaluzas y según estratos de tamaño de activo total.

Cuadro 38: Principales ratios de estructura de balance por estrato de tamaño de activo.

	Endeudamiento	Autonomía Financiera	Solvencia
EMP < 1 M	64,28%	35,72%	223,82%
EMP > 1 M < 3 M	66,11%	33,89%	203,46%
EMP > 3 M	54,36%	45,64%	258,46%
PROMEDIO	63,72%	36,28%	218,58%

Fuente: SABI y elaboración propia.

Los ratios de estructura del balance evidencian que:

- El ratio de endeudamiento se obtiene dividiendo pasivo total entre la suma del patrimonio neto más pasivo; podemos observar que es menor en las mayores empresas. En conjunto las empresas están bastante endeudadas con un ratio elevado (63,72%);
- Consecuentemente, la autonomía financiera (expresa la relación que existe entre las fuentes de financiación propias y ajenas de la empresa) apenas alcanza apenas el 36% con mejor ratio en las mayores empresas;
- La solvencia calculada como cociente entre activo y total pasivos supera el 200%.

Cuadro 39: Principales ratios de rotación de balance por estrato de tamaño de activo.

	Rot. Act. No Corriente	Rot.Act. Corriente	Rot. Activo total
EMP < 1 M	5,21	1,16	0,89
EMP > 1 M < 3 M	2,18	1,34	0,69
EMP > 3 M	2,11	1,53	0,70
PROMEDIO	3,18	1,31	0,76

Fuente: SABI y elaboración propia.

Los ratios de rotación comparan la cifra de ventas totales con las magnitudes de balance indicando la intensidad de uso de los activos para generar beneficios:

- En general reflejan valores bastante reducidos, acordes con un volumen de ventas reducido y una actividad en crisis.
- La rotación de activo no corriente (ventas/activo no corriente) es mayor en las empresas de menor tamaño y desciende en la medida que las empresas crecen.
- La rotación del activo corriente (ventas/activo corriente) y de activo total (ventas/activo total) son bajas dado que la cifra de ventas es sólo algo inferior al activo total.

Cuadro 40: Principales ratios de rentabilidad por estrato de tamaño de activo.

	Rentabilidad del Activo	Rentabilidad de las Ventas	Rentabilidad Financiera
EMP < 1 M	0,00	0,01	0,11
EMP > 1 M < 3 M	-0,07	-0,13	-3,72
EMP > 3 M	0,01	0,00	0,07
PROMEDIO	-0,04	-0,06	-1,87

Fuente: SABI y elaboración propia.

Finalmente se han calculado ratios de rentabilidad:

- Rentabilidad del activo: este ratio establece una relación entre el resultado del ejercicio antes de impuestos y los activos totales de la sociedad, es decir, muestra la eficiencia en el uso de los activos de una empresa. Sólo arroja valores positivos, aunque reducidos, en las mayores empresas.
- Rentabilidad de las ventas: aquí se muestra el beneficio de la empresa por cada unidad de venta. Para este ratio el promedio es de -0,06%, en empresas que no llegan al millón de euros es de 0,01%, entre uno y tres millones -0,13% y sobrepasando los tres millones 0%.
- Rentabilidad financiera: es una medida referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por los capitales propios. Si es insuficiente conllevará una limitación a nuevos fondos propios, tanto porque es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa, como porque restringe la financiación externa. En este ratio se ha estimado un promedio de -1,87%; en empresas que no llegan al millón de euros es de 0,11%, entre uno y tres millones -3,72% y sobrepasando los tres millones +0,07%.

3. Análisis bivariante.

Este análisis abarca el estudio de la relación entre el porcentaje de ventas internacionales con respecto a la realización de estudios de mercado, la práctica de actividades publicitarias en el exterior, la estrategia de precios, la pertenencia a consorcios, la creación de un departamento de exportación propio y la visita a ferias internacionales.

En la tabla ANOVA, considerando el porcentaje de ventas en el exterior de las empresas y si éstas realizan estudios de mercado (propios o subcontratados) previamente a entrar en un mercado destino, los resultados arrojan que nueve empresas sí realizan estudios y veinte no. Aquéllas tienen una media de porcentaje de exportación de 32% y éstas de 6,55%.

Cuadro 41: Tabla ANOVA de porcentaje de ventas realizadas en el extranjero y realización de estudios de mercado.

Descriptivos			
Porcentaje ventas exportación			
	N	Media	Desviación típica
Sí	9	32	34,8389
No	20	6,55	10,8989
Total	29	14,4482	23,8949

ANOVA					
Porcentaje ventas exportación					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	4020,2224	1	4020,2224	9,0704	0,0055
Intra-grupos	11966,95	27	443,2203		
Total	15987,1724	28			

Fuente: Elaboración propia

Son las compañías que realizan esta labor previa investigadora las que cuentan con una mayor intensidad exportadora, valorando el porcentaje de facturación que proviene de territorios extranjeros. La diferencia es significativa con el 99% de confianza.

H₉- Una mayor orientación al mercado incide en una mayor intensidad exportadora. El porcentaje de ventas internacionales aumenta con la realización de estudios de mercado.

Las empresas que realizan estudios de mercado son las que han respondido a más pedidos por parte de clientes extranjeros. Siguiendo los datos obtenidos, una mayor dedicación y enfoque al mercado ayuda a obtener un mayor éxito.

Hipótesis 9 aceptada

Posteriormente, se evaluó la relación entre el porcentaje de ventas en el exterior de las empresas y si se practicaban actividades publicitarias en el extranjero. En relación a esta variable, 18 empresas sí realizan y 11 no. Las primeras tienen una media de porcentaje de exportación de 21,83% y las segundas de 2,36%.

Cuadro 42: Tabla ANOVA de porcentaje de ventas realizadas en el extranjero y realización de publicidad.

Descriptivos			
Porcentaje ventas exportación			
	N	Media	Desviación típica
Sí	18	21,8333	28,0488
No	11	2,3636	1,5666
Total	29	14,4482	23,8949

ANOVA					
Porcentaje ventas exportación					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	2588,1269	1	2588,1269	5,2152	0,0304
Intra-grupos	13399,0454	27	496,2609		
Total	15987,1724	28			

Fuente: Elaboración propia

Se muestra una relación positiva entre las sociedades que realizan publicidad y las que presentan un porcentaje más alto. La diferencia es significativa con un 95% de confianza.

H₈- El porcentaje de ventas internacionales es mayor cuando se dedican recursos a actividades publicitarias en el exterior.

La relación entre publicidad y cierre de ventas es directa, esta práctica no sólo ayuda a que las empresas se den a conocer en mercados distintos de los de su origen, sino que también refuerzan la confianza en los consumidores extranjeros al reflejar una mayor cercanía con ellos. La representación de las empresas en los medios de comunicación del país, contribuye en cierta forma a la sensación de acortar la distancia física entre la sede de la empresa y el cliente.

Hipótesis 8 aceptada

Con arreglo a la estrategia de precios y al porcentaje de exportación, se identificaron las empresas que marcan un precio superior en los productos para los mercados extranjeros, las que lo mantienen igual, las que fijan un precio inferior y las que determinan el precio en función del país o mercado al que vaya dirigido. El cuadro 43 muestra que las empresas que tienen una media mayor son las que lo mantienen igual. No hay diferencia significativa con respecto a esta variable.

Cuadro 43: Tabla ANOVA de porcentaje de ventas realizadas en el extranjero y precios de ventas internacionales.

Descriptivos			
Porcentaje ventas exportación			
	N	Media	Desviación típica
Mayor	10	7,20	15,106
Igual	7	21,29	29,153
Inferior	1	1,00	.
Depende de país y mercado	11	17,91	27,693
Total	29	14,45	23,895

ANOVA					
Porcentaje ventas exportación					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	1165,235	3	388,412	,655	,587
Intra-grupos	14821,938	25	592,878		
Total	15987,172	28			

Fuente: Elaboración propia

H₁₀-Una estrategia diferencial de precios en función del mercado o el país supone un mayor porcentaje de ventas de exportación

Hipótesis 10 rechazada

Para la consideración de la pertenencia a consorcios, se realizó una prueba t-Student, 21 empresas no eran miembros de ningún consorcio, y eran éstas las que tenían una media superior en el porcentaje de ventas de exportación, por valor de 15,10%, sin una diferencia estadísticamente significativa.

Cuadro 44: Tabla t-Student de porcentaje de ventas realizadas en el extranjero y pertenencia a un consorcio de exportación.

Estadísticos			
Porcentaje ventas exportación			
	N	Media	Desviación típica
Sí	8	12,75	27,254
No	21	15,10	23,190

Prueba de muestras independientes										
Porcentaje ventas exportación										
	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias							
			t	gl	Sig. (bilateral)	Dif. de medias	Error típico de la dif.	95% Intervalo de confianza para la dif.		
	F	Sig.	Inf.	Sup.	Inf.	Sup.	Inf.	Sup.	Inf.	
Se han asumido varianzas iguales	,005	,947	-,232	27	,818	-2,345	10,100	-	23,068	18,378
No se han asumido varianzas iguales			-,215	11,098	,833	-2,345	10,884	-	26,274	21,584

Fuente: Elaboración propia

H₅- El porcentaje de ventas en el exterior aumenta en las empresas que forman parte de un consorcio.

Hipótesis 5 rechazada

A continuación, se estudió el porcentaje de exportación en relación con la existencia de un departamento de exportación. Al contrario de lo que pueda parecer, la creación de esta sección no supone una relación directa con el volumen de ventas derivadas de la exportación. Hay 12 empresas que sí disponen de dicho departamento con una media del porcentaje de exportaciones de 19,33% y 17 que no lo tienen con una media por valor de 11%. El análisis refleja que no existe una diferencia significativa de acuerdo a esta variable.

H₂- La propensión exportadora aumenta cuando en la empresa existe un departamento de exportación compuesto por profesionales especializados en comercio exterior.

Inicialmente consideramos que la formación de una sección de la empresa destinada exclusivamente a esta función sería de beneficio. Pero en la realidad empresarial impera lo pragmático, y así, la creación formal de un departamento individualizado de comercio exterior no se ha observado como determinante para que las empresas sean más tendentes a la internacionalización. Se considera un requisito únicamente cuando el volumen de trabajo lo hace oportuno.

Hipótesis 2 rechazada

Cuadro 45: Tabla ANOVA de porcentaje de ventas realizadas en el extranjero y departamento de exportación.

Descriptivos			
Porcentaje ventas exportación			
	N	Media	Desviación típica
Sí	12	19,33	28,706
No	17	11,00	20,053
Total	29	14,45	23,895

ANOVA					
Porcentaje ventas exportación					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	488,506	1	488,506	,851	,364
Intra-grupos	15498,667	27	574,025		
Total	15987,172	28			

Fuente: Elaboración propia

Por último, consideramos la siguiente pareja de variables: porcentaje de exportación y asistencia a ferias internacionales. Hay 24 empresas que han asistido a ferias internacionales con una media de porcentaje de exportación del 15,54%, y cuatro que nunca han tenido presencia en estos eventos con una media del 11%. Entre las empresas entrevistadas sí se observa que se da un mayor porcentaje de exportación entre aquellas con mayor participación en ferias internacionales, pero la diferencia no es estadísticamente significativa.

H₇- El porcentaje de ventas internacionales aumenta cuando se participa en visitas a ferias internacionales.

Considerada como elemento de promoción, la asistencia a ferias no se percibe como elemento generador apreciable de un mayor número de ventas en otros países. Quizás esto proyecte un insuficiente aprovechamiento de tales eventos o un error de concepto, una feria internacional no debe verse como un fin por sí misma sino como un medio para obtener acceso a nuevos mercados. Las exposiciones internacionales no solo deben enfocarse para vender directamente (algo poco frecuente con estos productos), sirven además para conocer las tendencias, los competidores, los hábitos de consumo y preferencias de los consumidores, establecer relaciones y estudiar el mercado. También, es posible que en el sector del mueble la participación en ferias implique mayor inversión de recursos y un cuidado adicional en la optimización del área de exhibición, en comparación con otros sectores.

Hipótesis 7 rechazada

Cuadro 46: Tabla ANOVA de porcentaje de ventas realizadas en el extranjero y asistencia a ferias internacionales.

Descriptivos			
Porcentaje ventas exportación			
	N	Media	Desviación típica
Sí	24	15,54	25,224
No	4	11,00	19,339
Total	28	14,89	24,211

ANOVA					
Porcentaje ventas exportación					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	70,720	1	70,720	,117	,735
Intra-grupos	15755,958	26	605,998		
Total	15826,679	27			

Fuente: Elaboración propia

En otro orden, se realizó una regresión donde la variable dependiente era el porcentaje de exportación. Las variables independientes son dos, las únicas donde se ha hallado relación estadísticamente significativa de acuerdo a los análisis previos. La realización de publicidad y de estudios de mercado, ambas se han medido como variables dicotómicas donde el valor 1 refleja la respuesta positiva. La variable de publicidad es significativa al 5% y la de estudios de mercado al 10%. Como se observa, la publicidad posee un mayor peso al tener un coeficiente superior, quedando una vez más la aceptación de la hipótesis 8 contrastada. El coeficiente de la variable de publicidad es de 22,056 y de estudios de mercado de 14,903.

Cuadro 47: Modelo de regresión sobre el porcentaje de ventas de exportación.

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta	B	Error típ.
1					
(Constante)	-1,646	6,249		-,263	,794
se realiza publicidad en el extranjero	22,056	8,272	,435	2,666	,013
realiza estudios previos de mercado	14,903	7,887	,308	1,889	,070

Fuente: Elaboración propia

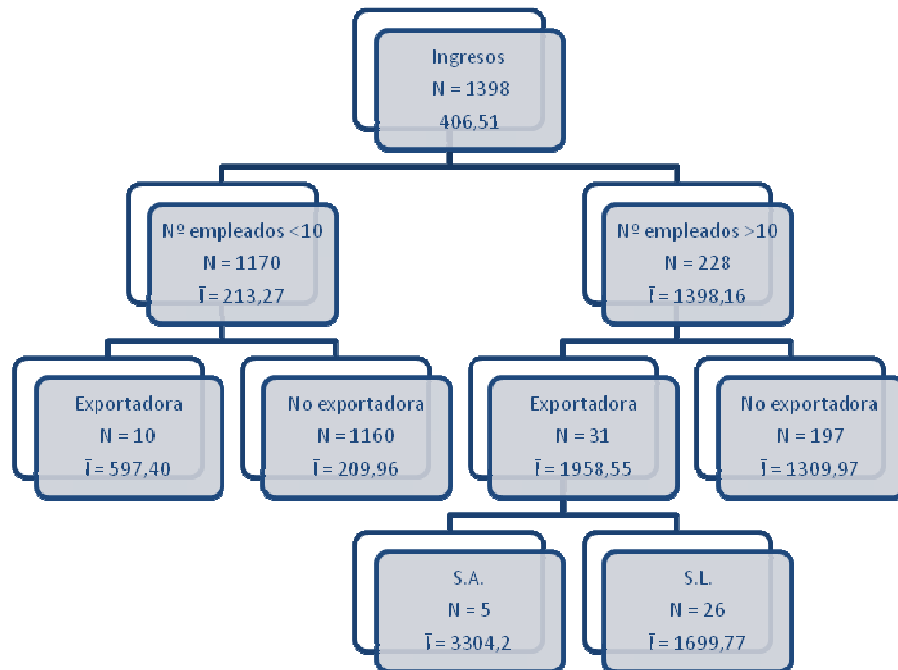
4. Influencia de la situación exportadora sobre los ingresos de explotación.

Para la realización de este apartado hemos empleado la base de datos SABI, seleccionando las empresas andaluzas, con una clasificación CNAE 2009 de los códigos 3101 (fabricación de muebles de oficina y de establecimiento), 3102 (fabricación de muebles de cocina) y 3109 (fabricación de otros muebles) de empresas exportadoras y no exportadoras en activo.

Con esta base se ha realizado una técnica de árbol de regresión binaria o detector automático de interacciones para analizar en qué medida influyen una serie de variables sobre los ingresos de explotación. Se trata de la alternativa más idónea cuando se busca explicar una

variable cuantitativa en función de otras, y donde se emplea el ANOVA para la evolución del proceso de segmentación. Las variables consideradas fueron el número de empleados (<10 ó ≥10), la antigüedad (<15 ó ≥15 años desde la fecha de constitución), la forma jurídica y si es una empresa exportadora o no exportadora.

Figura 25: Árbol de regresión binaria.



Fuente: Elaboración propia

Siguiendo el patrón de búsqueda descrito, hay 1.398 empresas con un ingreso medio de 406,51 miles de euros. La variable con mayor poder discriminante es el número de empleados, hay 1.170 empresas con menos de diez empleados (micorempresas) y 228 cuentan con un número igual o superior a diez (pequeñas y medianas empresas). El primer grupo tiene una media de ingresos de 213,27 miles de euros, el segundo son empresas grandes que facturan más y su ingreso medio es 1.398,16 miles de euros. La variable del número de trabajadores inferior a diez se segmenta en un criterio de segundo nivel, que sean exportadoras o no. Hay diez empresas que han realizado ventas al exterior y 1.160 en que su ámbito de actuación es exclusivamente el territorio nacional. El ingreso medio de las internacionalizadas está por encima de las no internacionalizadas, con un montante de 597,40 miles de euros frente a 209,96 miles de euros. En el tramo izquierdo del árbol, ni la antigüedad (según la fecha de consitución) ni la forma jurídica, resultaron significativas. En el Anexo 2 están disponibles los cuadros de resultados de las distintas variables consideradas para la elaboración del árbol. En la sección

derecha, las empresas con número de trabajadores igual o superior a diez se subdivide en exportadoras y no exportadoras. En este caso, el primer grupo está conformado por 31 con unos ingresos medios por valor de 1.958,55 miles de euros y el segundo por 197 con 1.309,97 miles de euros. Las empresas exportadoras tienen finalmente una variable explicativa que conformaría el tercer nivel de este árbol de decisión binaria, se trata de la forma jurídica, hay cinco sociedades anónimas con una media de 3.304,2 miles de euros y seis sociedades limitadas con 1.699,77 miles de euros. Las no exportadoras no presentan esta subdivisión.

H₁- Cuanto mayor sea el tamaño de una empresa, más facilidades tendrá para hacer frente al riesgo inherente a la internacionalización.

H₃- La propensión exportadora aumenta al mismo tiempo que lo hace la experiencia, las empresas de mayor antigüedad son más proclives al comercio exterior.

El análisis de los segmentos del árbol de decisión nos lleva a admitir la hipótesis primera y a no admitir la hipótesis segunda.

Hipótesis 1 aceptada

Hipótesis 3 rechazada

Compilando la información obtenida, podemos presentar unas ideas a retener:

- El segmento más numeroso con un peso de 82,98% es el de empresas con menos de diez empleados no internacionalizadas. Ciertamente, es una representación de la realidad empresarial del factor del mueble, que reafirma y corrobora la información provista en el análisis del sector realizado en la tesis.
- Solo diez empresas con menos de diez empleados exportan, se confirma que la dimensión empresarial es una variable protagonista en el estudio del desarrollo exportador. Es un caso con muy poca representación (0,71%) y refleja una situación económica superior en ingresos.
- Un tercer grupo se compone de aquellas empresas con diez o más empleados, que han llevado a cabo ventas en el extranjero y que son sociedades anónimas. Se trata únicamente de cinco empresas (0,36%) con la media de ingresos de explotación más alta.

- Otro conjunto queda definido por empresas con diez o más empleados, que han llevado a cabo ventas en el extranjero y cuya forma jurídica es la de sociedad limitada. Este dato, con un peso del 1,86%, igualmente está en sintonía con los resultados obtenidos del análisis univariante basado en las entrevistas, en el que la figura predominante es la de sociedad limitada, así como con los datos del INE al respecto en la región andaluza.
- El quinto grupo está formado por empresas con diez o más empleados que no son exportadoras y tiene una representación del 14,09% sobre el total de la muestra. Nuevamente, las empresas no exportadoras tienen unos ingresos de explotación medios inferiores a las exportadoras.

En último lugar, el cuadro 48 ofrece una síntesis de las hipótesis propuestas y el resultado de la investigación.

Cuadro 48: Síntesis de las hipótesis contrastadas.

H ₁ - Cuanto mayor sea el tamaño de una empresa, más facilidades tendrá para hacer frente al riesgo inherente a la internacionalización.	<i>Aceptada</i>
H ₂ - La propensión exportadora aumenta cuando en la empresa existe un departamento de exportación compuesto por profesionales especializados en comercio exterior.	<i>Rechazada</i>
H ₃ - La propensión exportadora aumenta al mismo tiempo que lo hace la experiencia, las empresas de mayor antigüedad son más proclives al comercio exterior.	<i>Rechazada</i>
H ₄ - Los recursos públicos (subvenciones, etc.) son la principal fuente de financiación de la actividad exportadora.	<i>Rechazada</i>
H ₅ - El porcentaje de ventas en el exterior aumenta en las empresas que forman parte de un consorcio.	<i>Rechazada</i>
H ₆ - Las empresas que efectúan exportaciones poseen unas relaciones de carácter estable con los intermediarios.	<i>Aceptada</i>
H ₇ - El porcentaje de ventas internacionales aumenta cuando se participa en visitas a ferias internacionales.	<i>Rechazada</i>
H ₈ - El porcentaje de ventas internacionales es mayor cuando se dedican recursos a actividades publicitarias en el exterior.	<i>Aceptada</i>
H ₉ - Una mayor orientación al mercado incide en una mayor intensidad exportadora. El porcentaje de ventas internacionales aumenta con la realización de estudios de mercado.	<i>Aceptada</i>

H ₁₀ -Una estrategia diferencial de precios en función del mercado o el país supone un mayor porcentaje de ventas de exportación.	<i>Rechazada</i>
H ₁₁ - No hay diferencias significativas en la gama de productos ofertada al mercado exterior respecto de la ofrecida en el nacional.	<i>Aceptada</i>

Fuente: Elaboración propia

~ • ~ ~ • ~

CONCLUSIONES

~ • ~

El paraje era severo, de adusta severidad. En el término del horizonte, bajo el cielo inflamado por nubes rojas, fundidas por los últimos rayos del sol, se extendía la cadena de montañas de la sierra, como una muralla azuladoplomiza, coronada en la cumbre por ingentes pedruscos y veteadas más abajo por blancas estrías de nieve.

El pastor y su nieto apacentaban su rebaño de cabras en el monte, en la cima del alto de las Pedrizas, donde se yergue como gigante centinela de granito el pico de la Corneja. [...]

El pastor y su nieto veían desde la cumbre del monte laderas y colinas sin árboles, prados yermos, con manchas negras, redondas, de los matorrales de retama y macizos violetas y morados de los tomillos y de los cantuesos en flor...

En la hondonada del monte, junto al lecho de una torrentera llena de hojas secas, crecían arbolillos de follaje verde negruzco y matas de brezo, de carrascas y de roble bajo.

Comenzaba a anochecer, corría ligera brisa; el sol iba ocultándose tras de las crestas de la montaña; sierpes y dragones rojizos nadaban por los mares de azul nacarado del cielo, y, al retirarse el sol, las nubes blanqueaban y perdían sus colores, y las sierpes y los dragones se convertían en inmensos cocodrilos y gigantescos cetáceos. Los montes se arrugaban ante la vista, y los valles y las hondonadas parecían ensancharse y agrandarse a la luz del crepúsculo.

Se oía a lo lejos el ruido de los cencerros de las vacas, que pasaban por la cañada, y el ladrido de los perros, el ulular del aire; y todos esos rumores, unidos a los murmullos indefinibles del campo, resonaban en la inmensa desolación del paraje como voces misteriosas nacidas de la soledad y del silencio.

-Volvamos, muchacho -dijo el pastor-. El sol se esconde.

“La sima”, Pío Baroja

Bajo el enfoque económico, esta tesis pretende servir de orientación a las empresas andaluzas de muebles para facilitar su internacionalización. Especial énfasis ha sido dado a las variables que conforman el *framework* y al propio análisis del sector, buscando evaluar sus efectos sobre la práctica empresarial.

Son numerosos los estudios que versan sobre los factores que afectan el desarrollo exportador. Ciertamente, los factores asociados al éxito empresarial son muy diversos y están influidos por factores de índole interna y externa (Lussier, 1996). No hay un acuerdo en torno a tales factores, ni se dispone de un constructo universal para su medición. Probablemente, esto se deba a que cada empresa y mercado tienen sus características propias. Con una revisión de la literatura, se puede observar esta gran variedad, pues a lo largo de la historia académica se ha señalado de manera diversa que el éxito empresarial depende y está en una solidez financiera, en factores organizacionales, en la figura del directivo, o de los empleados, en el tamaño, en la experiencia, en factores de marketing, en la capacidad productiva vinculada por el nivel de tecnología implantado, en las oportunidades del entorno, o en las relaciones con los otros actores implicados. En esta tesis se han desarrollado aquellos factores determinantes en el sector del mueble. Se estipulan los factores que llevan a un éxito en el comercio internacional, o lo que es lo mismo, a la obtención de una ventaja competitiva en dicho comercio. En términos de los factores independientes con participación en el desarrollo, la mayoría de los estudios reflejan un efecto directo entre varias variables independientes y el progreso exportador. Son pocos los estudios en esta materia explicativos de cómo las empresas derivan su competitividad en el comercio exterior de los recursos, capacidades o relaciones, y cómo estas competencias mejoran el desarrollo exportador. Aquellas empresas que sean capaces de acumular recursos exiguos, valiosos y únicos alcanzarán una ventaja competitiva (Barney, 1991; Dierickx y Cool, 1989; Rumelt, 1984). Tales recursos podrán ser de muy diversa naturaleza, desde recursos humanos y físicos, hasta recursos financieros, organizacionales y relacionales (Barney, 1991).

A modo de conclusión, se presentan las consideraciones finales:

1. La internacionalización como estrategia *in situ*, requiere de un importante esfuerzo para cada país o mercado, de planificación, compromiso y decisiones para disponer de capacidades especiales necesarias: adaptación de producto, logística, cambios de comportamiento organizacional, cambios de mentalidad en la figura del empresario y creación de vínculos internacionales. En las entrevistas se advirtió un error de conocimiento del proceso de internacionalización, muchos empresarios como motivo principal para exportar hicieron alusión a un intento de subsistir en momentos de crisis.

Se manifiesta aquí un error de concepto, la internacionalización de una empresa nunca debe ser basada en datos coyunturales, no hay que olvidar que es un proceso a largo plazo, que en ocasiones es capaz de poner a prueba la paciencia de muchos profesionales. Es por ello por lo que no debe instrumentalizarse como solución inmediata a una amenaza del entorno económico. Esto no contradice que una vez internacionalizadas, las empresas dispersen más el riesgo, y al no depender exclusivamente del mercado nacional de un país, le perjudique menos si tal mercado cae.

2. Las empresas que poseen un porvenir más prometedor son aquellas que han sido capaces de adquirir una posición de preeminencia en base a una diferenciación, con independencia de la antigüedad de su constitución. Se contemplan tres casos antagónicos unos de otros:
 - a. El caso de las *born globals*, como empresas de acelerada internacionalización que ofrecen sus productos en nichos de mercado; hay una tendencia creciente a la presencia de este tipo de empresas. Establecen una estrategia de entrada basada en la inversión en innovación y diseño. Sus criterios de selección de mercados son estratégicos: tienen un producto diferenciado por su alta calidad, y buscan al consumidor que puede adquirir su producto. Tratan de encontrar a aquella persona con el perfil preciso para convertirse en cliente del producto que ellos venden, relegando a un último plano el territorio donde viva.
 - b. Empresas de carácter familiar con capacidad de adaptación a las necesidades cambiantes del mercado, a los nuevos gustos y modas.
 - c. Empresas asentadas como marca y con una red de establecimientos sólida.

3. El sector del mueble andaluz se enfrenta actualmente a un doble proceso de signo contrario e interrelacionado:
 - a. Uno de crisis del mercado nacional respecto al debilitamiento del sector, bajo este contexto, los precios han descendido debido a la disminución del consumo y la reducción de las ventas. Inevitablemente, el menoscabo en las cifra de negocios ha conllevado la pérdida de puestos de trabajo asociados.

- b. Otro de expansión en su proyección al exterior. Las exportaciones son decisivas para la conservación del sector y mantener la actividad. De forma gradual este hecho empieza a tener calado entre los profesionales y la Administración, creando instrumento de apoyo.
4. En los últimos años, el patrón de intenso consumo y producción ha ocasionado una presión al medio ambiente alarmante. La principal materia prima, la madera, escasea y el alto nivel de deforestación global urge el planteamiento de medidas paliativas. A día de hoy no cabe contemplar una reducción de la tala de árboles por motivos comerciales y las plantaciones reparatorias no son equitativas, pues este total todavía equivale a una ínfima parte del área forestal del planeta. El papel destacado de la madera en el comercio internacional como embalaje de una amplia variedad de categorías de productos, hace precisamente, más acuciante una regulación universal. Es necesario la consideración de políticas más desarrolladas de protección de bosques, pero desde un ángulo de consenso global entre los gobiernos de todo el mundo, donde se establezcan unas medidas preventivas y reparadoras de este problema, especialmente en lo referente a la severa explotación en los países en vía de desarrollo.
5. Este estudio posibilita conocer y comprender las magnitudes fundamentales del comercio exterior en el sector de fabricación de muebles. Los resultados respaldan la preeminencia de cuatro determinantes en la internacionalización: tamaño empresarial, relaciones estables con los intermediarios, realización de prácticas publicitarias en el exterior y esfuerzos de estudio de mercado sobre el país destino. En cambio, no se han ratificado como indicadores de la propensión exportadora ni de la intensidad exportadora estas otras variables: la experiencia, la creación del departamento de exportación, la adquisición de recursos públicos como principal propiciador, la pertenencia a consorcios y la asistencia a ferias internacionales.

Sin embargo, no hay que confundir esto con que sí puedan valer de instrumentos para la obtención de las cuatro variables cruciales, por ejemplo, a través de consorcios podemos llegar a aumentar el tamaño empresarial si varias empresas actúan en conjunto, o inclusive, las ferias internacionales pueden servir para percatarnos de las actividades publicitarias empleadas por las otras empresas. Debido a esto, en este capítulo de conclusiones también se recomendará el desarrollo de estas otras prácticas.

6. Las cifras actuales y del pasado más reciente evidencian que es un momento especialmente difícil para las empresas del mueble, con el resultado de la pérdida de una posición competitiva. El aumento de la imposición de otros países en términos de menores precios o mayor diseño, hace en la actualidad más oportuna aún una industria de mobiliario competitiva. El exceso de oferta de una gama baja-media de muebles ha llevado a una presión en los precios a lo largo de toda la cadena de suministro, especialmente en el mercado minorista. Dicha presión se concreta en un aumento del número de puntos de venta no especializados (las tiendas de muebles en *kit*, catálogos de pedido por correo, tiendas de bricolaje o hipermercados), mayor atención de los consumidores al diseño y entrega, y se ha reducido la vida útil ante los cambios rápidos de las modas.

Se demanda un modelo de empresa capaz de convertirse en un centro generador de valor añadido, a través de la diferenciación, la logística, la distribución o la orientación al cliente. Para ello, es imprescindible la convergencia de una dimensión a nivel particular y otra de las Administraciones públicas. El nivel particular comporta: primero, una mayor cooperación empresarial con otras empresas, así como con entidades del sector; y segundo, una orientación de la producción a las nuevas necesidades del consumo, investigando cuáles son sus necesidades. Por parte de la Administración, se necesita fomentar la imagen de España y persistir, para dar más fortaleza, a las ayudas de proyección al exterior.

Sobresale el caso de Andalucía, como región con mayor número de empresas que está sufriendo el cierre de muchas de ellas. Es importante resaltar la disparidad entre el continuo descenso del número de empresas y la situación de su balanza comercial de muebles, que ya ha empezado a reflejar un potencial alentador.

7. Las exportaciones andaluzas de muebles no han conseguido, en general, un despliegue óptimo, ni en alcance de países ni en volumen. Destaca la preocupante situación de Córdoba, pese a su cluster en el que predominan la gama de muebles de hogar, sufre una evolución negativa por varios motivos: en primer lugar, la debilidad propia del sector ante la actual recesión de la Economía; en segundo lugar, el sector del mueble cordobés tiene escasas barreras de entrada, mano de obra cualificada para la producción abundante, numerosas empresas pequeñas, pero demasiado individualistas, competencia basada en el precio con mínima diferenciación, con una deficiente visión estratégica y

donde falta personal cualificado para el comercio exterior; en tercer lugar, aún están implantadas algunas prácticas algo desfasadas de hermetismo y no cooperación entre empresas. Incluso existen muchas empresas en economía sumergida que distorsionan la competencia.

8. El modelo de empresa exportadora de muebles andaluz es de una firma de apenas diez empleados, sociedad limitada, con una antigüedad que supera los quince años desde la fecha de constitución, un ingreso medio de 406,51 miles de euros y especializada en muebles de hogar.

9. Del análisis de resultados, se reflejan la incongruencia que supone un sistema de producción personalizada (señalada por la mayoría de entrevistados) y no concebir una orientación al cliente. Esto queda lejos de detalles como puede ser ofrecer el catálogo (y la web) en el idioma materno del cliente, en todo caso, al respecto tal vez se podría considerar la posibilidad de completar un pedido a través de la página web. Y queda lejos porque una orientación al cliente enraíza con la propia estructura y valores de la empresa. Por ejemplo, ninguno de los entrevistados afirmó tener productos diferentes exportados a los del territorio nacional. No hay una investigación previa para determinar qué tipo de acabado y diseño del mueble es el que se busca y atrae a los consumidores de un país concreto. El producto no es adaptado a las peculiaridades de cada mercado, no se preocupan de lo que se demanda en el exterior, sino que pretenden exportar lo mismo que venderían en España. Asimismo, al preguntar la estrategia exportadora que los empresarios consideraban más eficaz, la elección de una estandarización del producto exportado no se percibe como acertada. En contraste, no supone un problema insalvable la adaptación del producto al mercado de destino, consecuencia de una auténtica producción bajo pedido. Todo ello, evidencia un problema de concepción y las dificultades de plasmar en la práctica empresarial una nueva praxis.

10. No todas las empresas ordenan estudios de mercados que precedan a la exportación. Ni elaborados por el personal de la empresa ni subcontratados. No hace falta justificar la importancia de esta investigación previa, los factores del entorno afectan a la competencia de la empresa en el logro de sus objetivos. Con frecuencia, las empresas

que sí accedía a estos trabajos, lo hacían desde una mera consideración a los agentes del microentorno (en especial, incidiendo en intermediarios, clientes y competidores). Se subraya la pertinencia de una inclusión a nivel de macroentorno, bajo dicho límite en el sector del mueble internacional habrá que hacer mayor énfasis al entorno económico (debido a que es un bien de consumo no perentorio o no imprescindible, es muy sensible al estado de la economía), al entorno tecnológico (desarrollo de I+D+i) y al entorno socio-cultural (éste último, por su relación con la decoración y la transmisión de cierto estilo de vida).

11. Un gran hándicap es producido por la deficiente visión estratégica en criterios de selección de mercado, y hasta del propio concepto de internacionalización. De forma adicional, en la mayoría de los empresarios no hay conciencia del potencial del marketing, hallando un manifiesto desinterés por actividades de promoción. Paralelamente, en opinión de los entrevistados la existencia de trabas económicas (en concreto, los costes generales de la práctica empresarial y la legislación fiscal) no ayuda al provecho de la excelencia de infraestructuras, ni de los recursos humanos y tecnológicos existentes en España.

12. Como punto débil hay que recalcar la inexistencia de consorcios de exportación estables y de duración ilimitada. Únicamente a través de ellos, se podrá hacer frente al minifundismo empresarial y a otro de los problemas de los que más se aquejan los empresarios: el transporte. En lo que a ello concierne, se requiere una mejora de las condiciones de contratación y de los servicios prestados: frecuencia de rutas, coste y cuidado de los productos durante el trayecto. En la actualidad, tenemos el ejemplo del corredor ferroviario como una medida formal de cohesión de mercados a través de redes transeuropeas. Entretanto, se hace necesario la adopción de soluciones en las Autoridades competentes. Resulta indiscutible, que el consumidor siempre exigirá el mejor servicio al menor precio posible, con atención a sus deseos y rapidez en los envíos.

13. Los resultados de las entrevistas evidencian que los rasgos más valorados por los clientes internacionales de las empresas del mueble andaluzas son la calidad y el diseño. Para resistir a la crisis evolutiva del sector, las empresas deben establecer su propia

ventaja competitiva sobre la base de la calidad y el diseño, revalorizándolo ofreciendo un “estilo de vida”, con una oferta integral de mobiliario y artículos de decoración. La propia cualidad del producto mueble, lo hace depender de la evolución de los ingresos familiares, de la cooperación empresarial y de la promoción comercial.

14. El análisis bivariante desvela:

- a. La relación entre el porcentaje de ventas internacionales y la ejecución de estudios de mercado.
- b. La relación entre el porcentaje de ventas internacionales y la práctica de actividades publicitarias en el extranjero.

Se recomienda firmemente que las políticas públicas se asienten sobre dichas variables. Ciertamente, hoy día los múltiples Organismos creados para el fomento del comercio exterior surten bajo un amplio rango de información acerca de los distintos países, pero es importante que esto incluya una guía de las posibilidades disponibles de índole promocional.

15. El árbol de regresión binaria refleja que la causa más decisiva en los ingresos es el número de empleados. Es la variable con mayor poder discriminante, es por ello que el ingreso medio de explotación de las internacionalizadas está por encima de las no internacionalizadas. Por tanto, se sugiere la creación de vínculos para una agregación en este sentido: unidades agrupadas de exportación, consorcios o cualquier tipo de alianza con el fin común de exportar. Esto es particularmente importante para las Pymes. La agrupación empresarial posibilitará a las empresas:

- a. Reducir gastos generales de exportación y logística.
- b. Alcanzar una mayor capacidad de negociación con proveedores.
- c. Abordar en conjunto la participación en Ferias y demás misiones comerciales.
- d. Cofinanciar acciones promocionales.
- e. Aumentar el conocimiento general, a través del intercambio de experiencias, y por tanto, realizar un acceso más eficiente a un mercado exterior específico.

La colaboración podrá ejecutarse inicialmente de forma limitada (por ejemplo, elaborando un catálogo conjunto de sus productos para distribuirlo en el extranjero), con

el transcurso y la evolución de este acuerdo, se podrá plantear adicionales formas de cooperación de mayor compromiso (hasta el extremo de fusionar las empresas). Estas comunidades destinadas a la internacionalización deben formarse con empresas fabricantes de productos complementarios; la naturaleza del sector del mueble hace factible este propósito, la categoría de productos oportunos pueden ser artículos de decoración, de iluminación, colchones y demás artículos de descanso, seguros en los casos en los que sea procedente, ropa de cama, tapizados, además de poder ofrecer un servicio completo de muebles de hogar, de jardines o terrazas, de cocina y de baño.

16. En cuanto a las líneas futuras de investigación, el análisis sectorial comprende los años indicados en cada tabla. Aunque las figuras estudiadas reflejan el inicio del impacto de la crisis, y la actual aparente mejoría gradual, sería necesario continuar este estudio hasta el fin de esta coyuntura económica, para así poder realizar una evaluación completa del menoscabo producido en el sector del mueble. En otro orden, el tamaño de la muestra puede ser ampliado y realizar un análisis comparativo entre las distintas Comunidades Autónomas españolas. Igualmente, se recomienda abarcar todas aquellas otras empresas de naturaleza opuesta, grandes almacenes y cadenas de tiendas internacionales muy en auge en los últimos años, y que aquí no han sido recogidas por ser el objeto de estudio esas otras Pymes con un fuerte marcado artesanal en su producción de muebles. Finalmente, es necesario realizar progresos en la incidencia de otros posibles factores explicativos de la internacionalización y que en esta tesis han sido imposibles de recoger, como la previa experiencia y el conocimiento en materia de comercio exterior de los trabajadores o directivos de la empresa, algo que se descartó por su dificultad de medición y porque los entrevistados preferían no contestar, o igualmente el grado de automatización de procesos industriales. Tampoco se pudo obtener información en las entrevistas de las cifras de activos totales, ventas ni capital. Pese a que se pueda intentar facilitar un ambiente de cercanía realizando personalmente las entrevistas, presentando la tesis y prometiendo anonimato, a menudo queda la incógnita de las razones, finalidades y beneficios de la contribución a la investigación. Aún se percibe la lejanía entre la Universidad y los empresarios, es difícil transmitir a los empresarios la confianza suficiente para revelar datos, está en manos de todos eliminar esta horquilla.

~ • ~ ~ • ~

CONCLUSIONS

~ • ~

With an economic approach, the aim of this research is to help the internationalization of Andalusian furniture SME's. We have put an emphasis on the determinants of the framework and on the analysis of the furniture sector.

There is a wide range of studies of issues related to international development. The determinants associated with business success differ greatly, and are influenced by other factors, both internal and external (Lussier, 1996). There is no agreement on these determinants as yet, and neither is there a universal tool for measuring them. Probably, this is because each firm and market have their own characteristics. From the literature review we can observe this variety; it has been remarked that business success is influenced by financial circumstance, organizational factors, the roles of the manager and the employees, firm size, experience, marketing matters, the production capacity and standard of technology, environment opportunities, and relationships with other agents who are involved. This research covers the key beneficial factors in the furniture industry. We have attempted to identify the leading issues for foreign trade, and for the achievement of a competitive advantage in this trade. Regarding independent factors with relevance to development, the vast majority of investigations show a direct correlation between several independent factors and export progress. There is only a small amount of research on this topic that explains how firms derived their competitiveness in international trade from equity, strengths and networks, and how these competencies improve export development. Firms able to gather valued, scarce, and unique resources will obtain a competitive advantage (Barney, 1991; Dierickx y Cool, 1989; Rumelt, 1984). These resources can be of a very diverse nature, from human and material resources, to financial, organizational and relational resources (Barney, 1991).

1. Internationalization as a strategy in itself requires planning, commitment and good decision making in order to meet the needed criteria: product adaptation, logistical requirements, organizational behavior adaptability, changes of mindset in entrepreneur's, and the creation of international links. In the interviews we noticed a mistake in the understanding of the internationalization process, some businessmen answered that they export in order to remain in business during the crisis. However, firm internationalization can never be based on that, it is about a long process, so it needs patience and persistence. It should not be understood as the direct solution for an economic situation. This is not inconsistency with the fact that once internationalized, firms disperse the risk, and as they do not rely solely on the domestic market, they will be less vulnerable.

2. The firms that have a promising future are those which have been able to gain a position of prominence on the basis of differentiation. Three cases antagonistic to each other are considered:
 - a. Born globals firms, as companies offering their products in niche markets; there are increasingly more firms of this kind. In the choice of entry strategy in foreign markets, the born globals prefer a strategy of investment in innovation and design. In relation to the market selection criteria, the born globals have a more strategic view; they ignore the distance, and selection criteria are strategic markets: they have a high quality differentiated product, and they look for those consumers who can purchase their product. They try to find the person with the necessary profile to become a customer of the product they sell, setting in the background or giving less importance the place where the potential customer lives.
 - b. Family-owned companies adaptable to the changing needs of the market, and to new preferences and styles.
 - c. Stable businesses attending to brands and a strong establishment network.

3. The furniture industry is currently going through contrary, but interrelated processes:
 - a. Firstly, in the present crisis the sector has weaknesses. In this context, prices have been reduced, due to consumption constriction and sales reduction. The unavoidable drop in turnover has led to the loss of associated jobs.
 - b. Secondly, there is an expansion in its projection abroad. Exports are vital to maintain this industry and to keep activity. This is gradually becoming more apparent to professionals and to government, and as a result they are creating support instruments.

4. In the recent past, the intense pattern of consumption has created a worrying pressure on the environment. The high level of deforestation requires mitigation. Today it cannot be admitted a reduction in wood cutting for commercial reasons and the reforestation is not enough. The importance of wood in international trade as packaging, made precisely more fundamental an universal regulation. It is desired the attention to more advanced policies protecting forests, but from a point of view of global consensus between the governments of all around the world. In which they set preventive measures and capable

of repair the problem, especially in regard to the huge deforestation in developing countries.

5. This research enables us to know and understand the main criteria in the sector of furniture manufacture. Our results show that there are four key determinants in internationalization: firm size, good networking with intermediaries, practice of marketing activities abroad, and the realization of market research. On the contrary, we have not supported as key success factor for export propensity nor export intensity: experience, export department, public finance as main cause, belonging to a consortia and visit to international trade fairs.

Nevertheless, they do help to get the other crucial determinants. For instance, through a consortium we can enlarge firm size if some companies work together, or through trade fairs we can notice the marketing activities of other firms. On account of this, in the present chapter we will also recommend developing those practices.

6. The actual numbers from the recent past indicate that this is a particularly hazardous period for these firms, with the result being the loss of a competitive position. The increment of pressure of other countries in terms of lower prices or better designs makes even more appropriate a competitive furniture industry. The excess supply of low-medium range furniture has created a price pressure along the whole supply chain, principally in the retail market. This pressure has caused an increased number of non-specialized outlets (furniture stores in kit, mail order catalogs, DIY stores and hypermarkets), a higher consumer expectation regarding the design and delivery, and, beside this, a reduced lifespan in due to rapid changes in fashion.

There is a need for a business model that is client-orientated, and which enables product differentiation and proper distribution. It is therefore essential that there is a convergence of the roles of professionals and of the public Administration. The businessmen perspective covers: primarily, greater business cooperation with other companies as well as with other sector entities; secondarily, the adaption of production to new consumer needs, and researching what these needs are. As far as public Administration is concerned, there is a need to promote the image of Spain and to keep supporting internationalization in order to enhance it.

The case of Andalusia should be remarked upon, as it is the region with the largest number of companies suffering closure. It is important to highlight the disparity between the continuous decline in the number of companies and the situation of the trade balance, which is starting to show an encouraging future.

7. The Andalusian exports have failed generally an ideal unfolding, in the territories and the volume of sales. We must sell to more countries and get higher incomes from the foreign trade. The alarming situation of Córdoba should be emphasized, despite having a cluster with the predominance of home furniture range, there is a negative development for several reasons: firstly, the weakness of the sector in the current economic downturn, secondly, although the Cordoban furniture sector has low barriers to entry, a skilled workforce, intensive production, and many small businesses, they are too individualistic, with poor strategic vision and a lack of qualified personnel for foreign trade; thirdly, it still implements some outdated practices of secrecy and non-cooperation between companies.
8. The typical Andalusian furniture exporting organization is a firm with less than ten employees, a limited liability company, with an age exceeding fifteen years from the date of foundation, an average income of 406,51 thousand Euros, and specializing in home furniture.
9. From the analysis of results, it is highlighted the incongruence that means a personalized production system (which has been indicated by the majority of interviewees) and the refusal of a client orientation. A client orientation strategy involves much more than simply having the catalogue and the webpage in multiple languages or the possibility of make and order in the webpage. In any case, this would be enough because a client orientation is based on the structure and the values of the company. None of the interviewees claimed to have different products exported from those for the own country market. There is not any previous research to determine what type of finish and furniture design seeks and attracts consumers in any particular country. The product is not adapted to the peculiarities of each market, they do not pay attention to what is being demanded in other territories, and, on the contrary, they exported the same items that they would sell in Spain. Moreover, when asking about the export strategy that they consider most effective, the choice of a standardization of the

exported product is not perceived as beneficial. In contrast, they do not feel that the adaptation of products to destiny markets is an insurmountable obstacle, due made-to-order manufacturing. This shows a problem of conception and the difficulties of doing a new 'know how'.

10. Not all companies do market research preceding export, nor developed by the company staff or outsourced. Needless to say the importance of this previous research, environmental factors affects the competence of the company in achieving its goals. The companies that do this work often do so merely from a consideration of the micro agents (in particular, influencing intermediaries, customers and competitors). It is fundamentally important to consider the macroeconomic perspective, and in attending to the furniture industry, we have to put more emphasis on the economic environment (because it is a consumer good not temporal nor essential, it is highly sensitive to the condition of the economy), the technological environment (development of R & D + i), and socio-cultural environment (because of its relationship with the decoration and the transmission of lifestyle).
11. A great disadvantage has been created by a deficient strategic vision in the selection criteria of foreign markets and even in the concept of internationalization as a whole. In addition to this, most employers do not realize the potential of marketing, manifestly disregarding its importance. Meanwhile, in the opinion of the respondents, the existence of economic obstacles (namely the overall costs of business practice and tax law) prevent them from fully taking advantage of the good road infrastructure, qualified human resources, and technological resources available in Spain.
12. As for weaknesses, the lack of constant and unlimited export consortia must be mentioned. Only through them, can the other problems that most afflicts entrepreneurs be dealt with: transportation. In relation to this, an improvement of the conditions of employment and the services is required: frequency of itineraries, cost and care of products. Today, we have the example of the railway installation as a formal measure of market cohesion through trans-European transport networks. In the meantime, the adoption of solutions by authorities is necessary. It is indisputable that the consumer

will always demand the best service at the lowest possible price, with attention to their wishes and quick delivery.

13. The results of the interviews show that the aspects most valued by international customers of Andalusian companies are quality furniture and design. To overcome the crisis in the sector, the firms must establish their own competitive advantage based on quality and design, pushing up value and offering a lifestyle, with a comprehensive range of furniture and decorative items. The nature of furniture products depends on the evolution of family income, on business cooperation, and on commercial promotion.

14. The bivariate analysis reveals:

- a. The relationship between the percentage of international sales and the realization of market research.
- b. The relationship between the percentage of international sales and the practice of marketing activities abroad.

It is strongly recommended that public policies to focus on these variables. Certainly, today, the multiple organisms created for the promotion of foreign trade provide a wide range of information about different countries, but it is important to include guidance for the possibilities of the promotional opportunities available.

15. The representation of the binary regression exposes that the most crucial factor in income is the number of employees. Therefore, it may suggest the creation of links in favour of an aggregation: export groups, consortia, or any kind of alliance with the common purpose of exporting. This is particularly important for SMEs. The business group will enable companies to:

- a. Reduce export and logistic expenses.
- b. Achieve a greater bargaining power in their negotiations with suppliers.
- c. Help each other in the participation of commercial fairs and other trade missions.
- d. Co-finance promotional practices.

e. Increase general knowledge through the exchange of experiences, and thus make access to a specific foreign market easier.

The collaboration could initially be made for a limited period (for example, creating a joint catalogue of products to sell abroad), then, during the course and evolution of this agreement, professionals could pose additional forms of cooperation, involving greater commitment (up to the extent of merging companies). This combination is interesting with manufacturers of complementary products. The nature of the furniture industry makes possible this. The appropriate category of products could be decorative items, lighting, mattresses and other articles for rest, insurances where appropriate, bed linen, and upholstery, in addition to offering a full service of furniture, not only for homes, but also for garden or terrace, kitchen and bathroom.

16. With reference to future research lines, the sector analysis includes the years indicated in the figures and in the graphic, so it would be of interest to continue this chronological study. Although the figures studied reflect the beginning of the impact of the crisis, it would be necessary to continue the study until the end of this economic situation, so that a complete assessment of the damage done to the furniture sector can be carried out. It is also the case that sample size could be increased and that a comparative analysis between the different Spanish regions could be made. It is also recommended to cover all companies of a different nature, such as department stores and international chain stores, which have boomed in recent years. We have not considered them as long as the object of this study was those other SMEs with highly craft marked production of furniture.

Finally, we suggest including the impact of other possible explanatory factors of internationalization, which in this research have been impossible to collect, such as prior experience and knowledge in the field of foreign trade of the employees of the company (something that was rejected due to the difficulty of measurement and because the respondents preferred not to answer), or the degree of automation of industrial processes. We could not get information about total assets, sales or capital. Although we try to facilitate an environment of closeness and I personally conducted the interviews, businessmen often do not rely in complete. The distance between the University and the business is still perceived, it is difficult to give to employers the confidence to disclose data. We are all in charge of reducing that distance.



BIBLIOGRAFÍA



Bibliografía

Aaby, N. E. y Slater, S. F. (1989): "The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997". *International Marketing Review*, 39, pp. 223-256.

Aaby, N.E. y Slater, S.F. (1989): "Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88". *International Marketing Review*, 6, 4, pp. 7-26.

Abdel-Malek, T. (1978): "Export marketing orientation in small firms". *American Journal of Small Business*, 3, 1, pp. 25-34.

Acedo, F. J. y Casillas, J. C. (2007): "Age at entry in international markets of Spanish SMEs. Entrepreneurial and institutional determinants". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13, 3, pp. 130-150.

Agdojavi: <http://www.agdojavi.com/index.htm>

Agencia Andaluza de Promoción Exterior (Extenda): <http://www.extenda.es/web/opencms/>

Agmond, T. y Lessard, D. R. (1977): "Investor recognition of corporate international diversification", *Journal of Finance*, 32, 4, pp. 1049-1056.

Alarcón, R.; Añez, N.; Inciarte, N.; Romero, R. (2006): "La estructura diacrónica en la investigación en Ciencias Sociales de la Universidad del Zulia". *Omnia*, 12, 1, pp. 117-129.

Alba Cárdenas: <http://www.mudanzasalbacardenas.com/>

Albaum, G., Standskov, J., Duerr, E.; Dowd, L. (1989): *International Marketing and Export Management*. Addison-Wesley Publicaciones.

Albaum, G.; Strandskov, J.; Duerr, E. y Dowd, L. (1994): *International Marketing and Export Management*, 2ª ed., Addison-Wesley, Cambridge.

Alexander, C. y Warwick, K. (2007): "Governments, exports and growth: responding to the challenges and opportunities of globalisation". *The World Economy*, 30, 1, pp. 177-194.

Ali, A. y Swiercz, P. M. (1991): "Firm size and export behavior: lessons from the Midwest". *Journal of Small Business Management*, 29, 2, pp. 71-78.

Alonso, J. A. (2005): “El proceso de internacionalización de la empresa: Algunas sugerencias para la política de promoción”, *Claves de la Economía Mundial*, ICEX, Madrid, pp. 71-80.

Alonso, J. A. y Donoso, V. (1989): “La empresa exportadora española: una caracterización”. *Papeles de Economía Española*, 39, pp. 311-338.

Alonso, J. A. y Donoso, V. (1994): *Competitividad de la empresa exportadora española*. ICEX, Madrid.

Alonso, J. A. y Donoso, V. (1998): *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*, Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid.

Alonso, J. A. y Donoso, V. (2000): “Modelización del comportamiento de la empresa exportadora española”. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 788, pp.35-58.

Alvarado, L. y García, M. (2008): “Características más relevantes del paradigma socio-crítico: su aplicación en investigaciones de educación ambiental y de enseñanza de las ciencias realizadas en el Doctorado de Educación del Instituto Pedagógico de Caracas”. *Revista Universitaria de Investigación*, 9, 2, pp. 187-202.

Anderson, E., Coughlan, A.T. (1987). “International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution”. *Journal of Marketing*, Enero, 51, 1, pp. 71-72.

Anderson, J. C. y Narus, J. A. (1984): “A model of the distributor’s perspective of the distributor-manufacturer working relationships”. *Journal of Marketing*, 48, Invierno, pp. 62-74.

Andersson, S. y Wictor, I. (2003): “Innovative internationalization in new firms: born globals-the Swedish case”. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 3, pp. 249–276.

Anuario de Estadística Forestal:

http://www.mma.es/portal/secciones/biodiversidad/montes_politica_forestal/estadisticas_forestales/indice_estadisticas_forestales_2007.htm

Bibliografía

Arenius, P. (2005): "The psychic distance postulate revised: from market selection to speed of market penetration". *Journal of International Entrepreneurship*, 3, pp.115–131.

Arias Ranedo, A. J. (2008): *Guía de internacionalización de la empresa cordobesa*. Diputación de Córdoba, Consorcio provincial de desarrollo económico, Córdoba.

Armstrong, G. y Kotler, P. (2007): *Marketing: an introduction*. Perason Prentice Hall, 8ª edición, Estados Unidos.

Artal Tur,A.; Castillo Giménez, J; Requena, F. (2009): "El contenido factorial del comercio en España: análisis desde el ámbito regional". *Revista de economía aplicada*, ISSN 1133-455X, 17, 51, pp. 103-139.

Arteaga Ortiz, J. y Medina Muñoz, D. (2006): "La importancia del tamaño en la actividad exportadora. Una evaluación del caso de las Pymes españolas exportadoras no consolidadas". *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 2883, pp. 41-54.

Asociación de la industria alemana del mueble:

<http://www.mueble.com/es/novedades/noticia/22194.es.html>

Asociación Nacional de Industriales y Exportadores de Muebles de España (ANIEME):

<http://www.anieme.com/>

<http://www.anieme.com/es/News/Articles/Render/c6ca686c-369e-4b17-9c27-a234011a9b7f>

<http://www.anieme.com/es/News/Articles/Render/92c4beec-7f76-432b-b09c-a1ff00b976e3>

Asociación provincial para la exportación y desarrollo económico de Córdoba (fromcórdoba):

<http://www.fromcordoba.com/>

Aspelund, A.; Madsen, K. T. y Moen, Ø. (2007): "A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures". *European Journal of Marketing*, 41, 11/12, pp. 1423-1448.

Athanassiou, N. y Nigh, D. (1999): "The impact of U.S. company internationalization on top management team advice networks: A tacit knowledge perspective". *Strategic Management Journal*, 20, pp. 83-92.

Bibliografía

Athanassiou, N. y Nigh, D. (2000): "Internationalization, tacit knowledge and the top management team of MNCs". *Journal of International Business Studies*, 31, 3, pp. 341-59.

Athanassiou, N. y Nigh, D. (2002): "The impact of top management team's international business experience on the firm's internationalization: social networks at work". *Management International Review*, 4, 2, pp. 157-81.

Aulló Coloma, N. y Requena Silvente, F. (2004): "¿Por qué el modelo de dotaciones factoriales no es capaz de explicar la localización de la producción de las provincias españolas?" *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, ISSN 0019-977X, 817, pp. 187-202.

Autio, E.; Sapienza, H.J.; Almeida, J.G. (2000): "Effects of age at entry, knowledge intensity and imitability on international growth". *Academy of Management Journal*, 43, 5, pp. 909-24.

Axinn, C. N. (1988): "Export performance: do managerial perceptions make a difference?". *International Marketing Review*, summer, pp. 61-71.

Azevedo-Ramos, C. (2008): "El desarrollo sostenible y los retos de la deforestación en la Amazonia brasileña: lo bueno, lo feo y lo malo". *Unasylva* 230, 59, pp. 12-16.

Bain, J.S. (1956): *Barriers to New Competition*. Harvard University Press, Cambridge.

Bajo Rubio, O. (1991): *Teorías del comercio internacional*. Antoni Bosch Editor, Barcelona.

Bajo, Rubio O. (1987): "Organización industrial y comportamiento exportador de los sectores industriales españoles ante la C.E.E.". *Investigaciones Económicas*, 11, 3, pp. 497-520.

Bala Subrahmanya, M. H. (2007): "Development strategies for Indian SMEs: promoting linkages with global transnational corporations". *Management Research News*, 30, 10, pp. 762-774.

Balassa, B. (1965): "Trade liberalization and 'revealed comparative advantage'". *The Manchester School*, 33, pp. 99-123.

Banerji, K. y Sambharya, R. K. (1996): "Vertical keiretsu and international market entry: The case of the Japanese automobile ancillary industry". *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 27, 1, pp. 89-113.

Barkema, H. G.; Bell, J. H. J.; Pennings, J. M. (1996): "Foreign entry, cultural barriers, and learning". *Strategic Management Journal*, 17, 2, pp. 151-166.

Barkema, H. G. y Vermeulen, F. (1998): "International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective". *The Academy of Management Journal*, 41, 1 pp. 7-26.

Barker, A.T. y Kaynak, E. (1992): "An empirical investigation of the differences between initiating and accounting exporters". *International Marketing Review*, 9, pp. 27-36.

Barnes, B. R.; Chakrabarti, R; Palihawadana, D. (2006): "Investigating the export marketing activity of SMEs operating in international healthcare markets". *Journal of Medical Marketing*, 6, 3, pp. 209-221.

Barney, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.

Bartlett, C. A. y Ghoshal, S. (1992): "What is a global manager?" *Harvard Business Review*, 70, 5, pp.124-132.

Bartov, E.; Bodnar, G.M.; Kaul, A. (1996): "Exchange rate volatility and the riskiness of U.S. multinational firms: evidence from the breakdown of the Bretton Woods System". *Journal of Financial Economics*, 42, 1, pp.105-132.

Baush, A. y Krist, M. (2007): "The effect of context-related moderators on the internationalization-performance relationship: evidence from meta-analysis". *Management International Review*, 47, 3, pp. 319-347.

Beamish, P. W. (1990): "The Internationalisation Process for Smaller Ontario Firms: a Research Agenda", en RUGMAN, A. M. (eds.): *Research in Global Strategic Management-International Business Research for the Century: Canada's New Research Agenda*, JAI Press Inc, Greenwich, pp. 77-92.

Beamish, P. W.; Karavis, L.; Georzen, A. (1999): "The relationship between organizational structure and export performance". *Management International Review*, 39, 1, pp. 37-54.

Beamish, P. W. y Munro, H. J. (1987): "Exporting for successes as a small Canadian manufacturer". *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 4, 4, pp. 38-43.

Becattini, G. (1990): "The marshallian industrial district as a socio-economic notion". En Pyke F. Y Becattini G. Y Sengenberger, W. (eds.). *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*. Ginebra: International Institute for Labor Studies; pp. 37-51.

Becattini, G. (1992): "El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico". En F. Pyke, G. Becattini y W. Sengenberger (Comps.): *Los distritos industriales y las pequeñas empresas*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Colección Economía y Sociología del trabajo, I, Madrid.

Becerra Rodríguez, F. (2008): "Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica". *Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales*, 18, 32, pp. 27-45.

Bell, J. (1995): "The internationalisation of small computer software firms: a further challenge to stage theory". *European Journal of Marketing*, 29, 8, pp. 60-75.

Bell, J.; Crick, D. y Young, S. (2004): "Small firm internationalization and business strategy: an exploratory study of 'knowledge intensive' and 'traditional' manufacturing firms in the UK". *International Small Business Journal*, 22, 1, pp. 23-56.

Bello, D. C. y Barksdale, H. C. (1986): "Exporting at industrial trade shows". *Industrial Marketing Management*, 3, 15, pp. 197-206.

Bello, D. C. y Williamson, N. C. (1985): "The American export trading company: designing a new international marketing institution". *The Journal of Marketing*, 49, 4, pp. 60-69.

Belso Martínez, J.A. (2003): "Un análisis del proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en la Comunidad Valenciana: modelo gradual versus acelerado". *Revista valenciana de economía y hacienda*, 8, pp. 191-209.

Bendow, B. (1992): "Promoting exports to Europe – Part I: using product literature and sales trips". *International Trade Forum*, Enero - Marzo, pp. 10-17.

Benett, R. (1997): "Export marketing and the Internet. Experiences of Web site use and perceptions of export barriers among UK businesses". *International Marketing Review*, 14, 5, pp. 324-344.

Benjamin, M. (1994): "Handicraft exports: some suggestions for successful marketing". *International Trade Forum*, 2, pp. 16-31.

Berlanga, V.; Rubio, M.J.; Vilà R. (2013): "Cómo aplicar árboles de decisión en SPSS". *Revista d'Innovació i Recerca en Educació (REIRE)*, 6, 1, pp. 65-79.

Bhagwati, J. (1969): "The gains from trade once again". *Oxford Economic Papers*, 20, 2; pp. 137-149.

Bilkey, W. J. (1978): "An attempted Integration of the literature on the export behaviour of firms". *Journal of International Business Studies*, 1, 9, pp. 33-45.

Bilkey, W. J. (1982): "Variables associated with export profitability". *Journal of International Business Studies*, 13, 2, pp. 39-55.

Bilkey, W. J. (1987): "Profitable export marketing practices: an exploratory inquiry". En Ph. Rosson y S. D. Reid (Eds.), *Managing export entry and expansion: Concepts and practice*, pp. 373-38. Praeger, Nueva York.

Bilkey, W y Tassar, G. (1977): "The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms". *Journal of International Business Studies*, 8, 1, pp. 93-98.

Birley, S. (1985): "The role of networks in the entrepreneurial process". *Journal of Business Venturing*, 1, pp. 107-117.

Blackburn, R. A.; Curran, J.; Jarvis, R. (1990): "Small firms and local networks: some theoretical and conceptual explorations". Trabajo presentado en 13th *Small Firms Policy and Research Conference*, Harrogate, Noviembre.

Blery, E. y Sfetsiou, E. (2008): "Marketing olive oil in Greece". *British Food Journal*, 110, 11, pp. 1150-1162.

Bloodgood, J.M.; Sapienza H.J. y Almeida, J.G. (1996): "The internationalization of new high-potential US ventures: antecedents and outcomes". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20, 4, pp. 61-76.

Boddewyn, J.J.; Halbrich, M. B.; Perry, A. C. (1986): "Service multinationals: conceptualization, measurement and theory". *Journal of International Business Studies*, 17, pp. 41-57.

Bonaccorsi, A. (1992): "On the relationship between firm size and export intensity". *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter, 23, 4, pp. 605-635.

Boronat, J. M.; Navarro, J. (2003): "El sector del mueble en la Comunidad Valenciana". *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*, 1 (7); págs. 149-165.

Boronat, J. M.; Navarro, J.; Iborra, J. (2004): "Análisis de la industria del mueble en España. Un nuevo modelo de negocio como base de la innovación". *Economía Industrial*, 355-366, pp. 317-334.

Borràs, V.; López, P.; Lozares, C. (1999): "La articulación entre lo cuantitativo y lo cualitativo: de las grandes encuestas a la recogida de datos intensiva". *Qüestió*, 23, 3, pp. 525-541.

Bowen, H. P.; Leamer, E. E. y Sveikauskas, L. (1987): "Multifactor, multicountry tests of the Factor Abundance Theory". *American Economic Review*, 77, diciembre, pp. 791-809, Nashville (Tennessee).

Bradley, F. (2006): *Marketing internacional*. Ed. Pearson Prentice Hall, 5ª edición, Madrid.

Brady, E. y Johnson L. (2002): "The meaning of market orientation: How has it been defined?" in *ANZMAC 2002*. Melbourne: Universidad Deakin.

Braun, O. (1973): *International trade and imperialism*. Atlantic Highlands, NJ: Humanities Press, 1984.

Brenes Leiva, G. y León Darder, F. (2008): “Las born global: empresas de acelerada internacionalización”. *Tec Empresarial*, 2, 2, pp. 9-19.

Brewer, P. A. (2007): “Operationalizing psychic distance: a revised approach”. *Journal of International Marketing*, 15, 1, pp. 44-66.

Broda, C. y Weinstein, D. (2006): “Globalization and the gains from variety”. *The Quarterly Journal of Economics*. Cambridge: May 2006. 121, 2, pp. 541.

Brooks, M. R. y Rosson, J. (1982): “A study of export behavior of small –and medium- sized manufacturing firm in the three Canadian provinces” en *Export Management: an international context*, ed. Czinkota, M. R. y Tesar, G., Nueva York, pp. 39-54.

Buckley, P. J. (1990): “Problems and Developments in the Core Theory of International Business”. *Journal of International Business Studies*, 21, 4, pp. 657-665.

Buckley, P.J., y Casson, M. (1976): *The Future of the Multinational Enterprise*, ed McMillan, Londres.

Buisán García, M. y Espinosa Malo, E. (2007): “Una aproximación al perfil de la empresa española internacionalizada: datos y reflexiones”. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 839, pp. 9-21.

Burdekin R. C. K. (2009): “Quantity theory of money”. *The Princeton Encyclopedia of the World Economy*, 2, pp. 947- 949.

Buttle, F. (1996): *Relationship marketing. Theory and practice*. Paul Chapman Publishing Ltd, Londres.

Byosiere, P y Luethge, D. J. (2008): “Knowledge domains and knowledge conversion: an empirical investigation”. *Journal of knowledge management*, 12, 2, pp. 67-78.

Calof, J. L. (1993): “The impact of size on internationalization”. *Journal of Small Business Management*, Oct, 31, 4, pp. 60-69.

Bibliografía

Calof, J. L. (1994): "The relationship between firm size and export behavior revisited". *Journal of International Business Studies*, 25, 2, pp. 367-387.

Cámaras: <http://www.plancameral.org/Guias/gpe/>

Camisón Zornoza, C. y López Navarro, M. A. (1999): "Los consorcios de exportación como estrategia de cooperación: un análisis contingente con el proceso exportador de la PYME". *Dirección y Organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas*, 22, pp. 5-13.

Canals, J. (1994): *La internacionalización de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.

Cannon, T. y Willis, M. (1983): "The smaller firm in overseas trade". *European Small Business Journal*, 1, 3, pp. 45-55.

Cano Cano, E. (1998): "La lógica de la precariedad laboral: el caso de la industria valenciana del mueble". *Cuadernos de relaciones laborales*, 13, pp. 207-227.

Cantwell, J. (1988): "Los factores determinantes de la internacionalización de las empresas", *Información Comercial Española*, 662, pp. 17-31.

Carpenter, M. A. y Fredrikson, J. W. (2001): "Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty". *Academy of Management Journal*, Jun., 44, 3, pp. 533-545.

Castorina, J. A. (1998): "Aprendizaje de la ciencia: constructivismo social y eliminación de los procesos cognitivos". *Perfiles Educativos*, 82, pp. 1-15.

Cateora, P. R. y Graham, J. L. (2006): *Marketing Internacional*. Ed Mc Graw Hill, 12ª edición, México.

Caughey, M. y Chetty, S. (1994): "Pre-export behavior of small manufacturing firms in New Zealand". *International Small Business Journal*, 12, 3 pp. 62-68.

Caves, R. (1971): "Industrial corporations: the industrial economics of foreign investment". *Económica* 38, pp. 1 - 27.

Caves, R. (1982): "Multinational enterprises and technology transfer" en Rugman, A. (1982a) op. ct.

Caves, R. (1996): *Multinational enterprise and economic analysis*. Cambridge, England: Cambridge University Press.

Cavusgil, S. T. (1980): "On the internationalization process of firms". *European Research*, 8, 6, pp. 273-281.

Cavusgil, S. T. (1984): "Difference among exporting firm based on their degree of internationalization". *Journal of Business Research*, 12, 2, pp. 195-208.

Cavusgil, S. T. (1984a): "Organizational characteristics associated with export activity". *Journal of Management Studies*, 21, 1, pp. 3-22.

Cavusgil, S. T. y Naor, J. (1987): "Firm and management characteristics as discriminator of export marketing activity". *Journal of Business Research*, 15, pp. 221-235.

Cavusgil, S. T. y Nevin, J. R. (1981): "Internal determinants of export marketing behavior: an empirical investigation". *Journal of Marketing Research*, Feb, 18, 1, pp. 114-119.

Cavusgil, S. T.; Bilkey, W. J.; Tesar, G. (1979): "A note on the export behavior of firms: exporter profiles". *Journal of International Business Studies*, 10, 1, pp. 91-97.

Cavusgil, S. y Zou, S. (1994): "Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures". *Journal of Marketing*, 58, 1, pp. 1-21.

Cavusgil, S.T. y Naor, J. (1987): "Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity". *Journal of Business Research*, 15, 3, pp. 221-35.

Centros Empresariales de Madrid en el Exterior – Oficina de China (2012): "El mercado del muebles en China, 2012". Disponible en <http://www.exportmadrid.com/documents/10157/6f7118bc-676f-433a-9a26-c1fa58ae6d67>

Centro Tecnológico de la Madera y el Mueble de Andalucía (CITMA): <http://www.citma.org/>

CESCE: <http://www.cesce.es/web/sp/>

Chalmers, A. F. (2006): *¿Qué es esa cosa llamada ciencia?* Ed. Siglo XXI, 18ª edición, Madrid.

Chamberlin, E. H. (1933): *The theory of monopolistic competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Chan, T. S. (1992): "Emerging trends in export channel strategy. An investigation of Hong Kong and Singaporean firms". *European Journal of Marketing*, 26, 3, pp. 18-26.

Chan, T. S. y Mun, T. (1995): "The use of channel integration as a strategic option. A study of Hong Kong clothing manufacturers". *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 7, 3, pp. 36-58.

Chang, S. J. y Rosenzweig, P. M. (2001): "The choice of entry mode in sequential foreign direct investment". *Strategic Management Journal*, 22, pp. 747-776.

Choudhri, E. y Schembri, L. (2002): "Productivity performance and international competitiveness: a new test of an old theory". *Canadian Economics Association*, 35, 2, pp. 341-362.

Christensen, C.H.; da Rocha, A.; Gertner, R.K. (1987): "An empirical investigation of the factors influencing exporting success of Brazilian firms". *Journal of Business Studies*, Fall, pp. 61-77.

Churchill, G.A. y Iacobucci, D. (2005): *Marketing research, methodological foundations*. 9ª edición, Thomson South-Western Publishers, USA.

Claver Cortés, E. y Quer Ramón, D. (2000): *Estrategias de internacionalización de la empresa*. Ed. Club Universitario.

Coase, R. (1937): "The theory of the firm". *Economica*, 4, pp. 386-405.

Cohen, J. (1977): *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Academic Press, Nueva York.

Collis, J. y Hussey, R. (2003). *Business research. A practical guide for undergraduate and postgraduate students*. 2ª edición, Basingstoke: Hampshire: Palgrave MacMillan.

Compañía Española de Financiación al Desarrollo (COFIDES): <http://www.cofides.es/>

Confederación Española de Empresarios de la Madera (Confemadera): <http://www.confemadera.es/>

Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD) (2006): *El transporte marítimo en 2006*. Nueva York.

Consorcio Andaluz de Desarrollo Económico de la Diputación de Córdoba (2004): “El sector del mueble”. *Boletín ICE Económico: Información Comercial Española*, 2823, pp. 157-166.

Constantin, F; De Giusti G.; Tattara, G. (2008): “La experiencia de la Europa Oriental”. *Mediterráneo Económico*, 13, págs. 269-296.

Cooper, R. G. y Kleinschmidt, E. J. (1985): “The impact of export strategy on export sales performance”. *Journal of International Business Studies*, primavera, pp. 37-55.

Córdoba, V. (2001): “¿Cómo fijar costos y precios?” *Banco de comercio exterior de Venezuela, Programa de capacitación en comercio exterior*, pp. 1-16.

Corley, W. (2002): “Incoterms. Rules for trade logistics”. *Export America*, Septiembre, pp. 20-21.

Coutts, K. y Godley, W. (1992): “Does Britain's balance of payments matter any more?”, in Michie, J. (Ed.), *The Economic Legacy 1979-1992*, Academic Press, London, pp. 60-7.

Coviello, N. (2006): “The network dynamics of international new ventures”. *Journal of International Business Studies*, 37, 5, pp. 713–731.

Coviello, N. E. y Munro, H. J. (1995): “Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development”. *European Journal of Marketing*, 29, 7, pp. 49–61.

Coviello, N. y Munro, H. (1997): "Network relationships and the internationalization process of small software firms". *International Business Review*, 6, 4, pp.361–386.

Coviello, N.E. y McAuley, A. (1999): "Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research". *Management International Review*, 39, 3, p. 223-256.

Cuenca, E. (1995): "El sector exterior de la economía andaluza". *Boletín Económico de Andalucía*, 20, págs. 43-52.

Cunningham, M. T. y Spigel, R. I. (1979): "A study in successful exporting". *British Journal of Marketing*, 1, pp. 2-12.

Curran, J.; Jarvis, R.; Blackburn, R. A.; Black, S. (1993): "Networks and small firms: constructs, methodological strategies and some findings". *International Small Business Journal*, 11, 13, pp. 13-25.

Czinkota, M.R. y Johnston, W.J. (1983): "Exporting: does sales volume make a difference?" *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, pp. 147-153.

Czinkota, M. R. y Ronkainen, I. A. (2002): *Marketing Internacional*. Ed Pearson Prentice Hall, 6ª edición, México.

Dalgic, T. y Leeuw, M. (1994): "Niche marketing revisited: concepts, applications, and some european cases". *European Journal of Marketing*, 28, 4, pp.39-55.

Daniels, J. D. y Guyburo, J. (1976): "The exporter-non- exporter interface: a search for variables". *Foreign Trade Review*, 3, pp. 258-282.

Das, M. (1994): "Successful and unsuccessful exporters from developing countries: some preliminary findings". *European Journal of Marketing*, 28, 12, pp. 19-33.

Dawes, J. (2008): "Dodata characteristics change according to the number of scale points used?". *International Journal of Market Research*, 50, 1pp. 61-77.

De la Dehesa, G. (2003): *Globalización, desigualdad y pobreza*. Ed Alianza, Madrid, págs. 21 a 30.

De la Fuente Sabaté, J. M.; Galán Zazo, J. I.; Suárez González, I. (1999): “La internacionalización de la empresa castellano-leonesa”. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 2629, pp. 11-20.

De Lucio Fernández, J. J.; Mínguez Fuentes, R.; Álvarez Álvarez, D. (2007): “El tamaño de la empresa exportadora e importadora española”. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 2908, pp. 13-30.

Decisión 2006/133/CE de la Comisión de 13 de febrero de 2006.

Del Barrio, T; Clar, M; Suriñach, J. (2002): *Modelo de regresión lineal múltiple: especificación, estimación y contraste*. UOC, Disponible en:

<http://books.google.es/books?id=kni2CrTF360C&pg=PA1&lpg=PA1&dq=regresion+lineal+multiples+del+barrio&source=bl&ots=h9-8RJFcWL&sig=b8W9S4YaOm4o9S7L95c2TZZTUUVI&hl=es&sa=X&ei=tGHAUoakLdL20gX28YCgDw&ved=0CDQQ6AEwAA#v=onepage&q=regresion%20lineal%20multiple%20del%20barrio&f=false>

Del Río, M.C.; Alén, M.E.; Fraiz, J.A. (2006): “Análisis de la orientación a largo plazo en la relación fabricante-distribuidor: la perspectiva del fabricante en el canal de distribución del mueble”. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, vol. 15, nº1, págs. 181-200.

Delgado, J.; González F. (2000): “Un análisis de la relación existente entre ciertos factores empresariales y la exportación en la empresa manufacturera andaluza”. *Boletín Económico de Andalucía*, nº 28 y 29, págs. 257-269.

Denzin, N. K. (1978): *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. 2ª edición, McGraw-Hill, Nueva York.

Departamento de Asuntos Exteriores y Comercio Internacional de Canadá (2000): *Safe Stowage. A guide for exporters*. The Canadian trade commissioner service, The Maripport group ltd, Ed. Transport Unit (TCM), Burlington (Ontario).

DeVellis, R. F. (1991): *Scale development: theory and applications*. *Applied Social Research Methods Series*, 26, Newbury Park CA: Sage Publications, California.

Diamantopoulos, A. e Inglis, K. (1985): "An empirical investigation of differences in export characteristics between high –and low- involvement exporters in the Scottish food and drink industry". *Working Paper Series 85/10*, University of Edinburgh.

Diamantopoulos, A. e Inglis, K. (1988): "Identifying differences between high - and low - involvement exporters". *International Marketing Review*, 5, summer, pp. 52-60.

Diamatopoulos, A. y Hart, S. (1993): "Linking market orientation company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework". *Journal of Strategic Marketing*, 1, 2, Junio, pp. 93-121.

Díaz Balterio, L.; González Pachón, J.; Calvo Medina, X.; Martínez Núñez, M.; Herruzo Martínez, A. C.; Prieto Rodríguez, A.; Romero López, C.; Voces González, R. (2008): *Caracterización de la industria forestal en España*, Fundación BBVA, Bilbao.

Díaz Balterio, L.; Herruzo Martínez, A.C.; Pérez Goya, V. (2005): "Evolución y características de el comercio exterior de la industria forestal 1995-2003". *Boletín económico del ICE*, 2861, 2005, págs. 27-40.

Díaz Vázquez, R. (2002): "Las teorías de la localización de la inversión extranjera directa: una aproximación". *Revista Galega de Economía*, 12, 1, pp. 1-12.

Díaz-Gallegos, J. R. y Mas-Caussel, J. F. (2009): "La deforestación de los bosques tropicales: una revisión". *Mapping*, 136, pp. 83-96.

Dib, L. A.; Da Rocha, A. y Ferreira da Silva, J. (2010): "The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables". *Journal of International Entrepreneurship*, 8, 3, pp. 233-253.

Dichtl, E.; Koeglmayr, H. G.; Mueller, S. (1990): "International orientations as a precondition for export success". *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 21, 1, pp. 23-40.

Dichtl, E.; Leibold, M.; Köglmayr, H. G.; Müller, S. (1983): "The export-decision of small –and medium- sized firms: a review". *Management International Review*, 24, 2, pp. 49-60.

Dicken, P. (1998): *Global shift, transforming the world economy*. Chapman publishing, London.

Dierickx, I. y Cool, K. (1989): “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”, *Management Science*, 35, pp. 1504-1511.

Dimitratos, P. y Jones, M.V. (2005): “Future directions for international entrepreneurship research”. *International Business Review*, 14, 2, pp. 119–128.

Dimitratos, P. y Plakoyiannaki, E. (2003): “Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture”. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 2, pp. 187-215.

Dini, M.; Ferraro, C.; Gasaly, C. (2007): “Lecciones aprendidas y buenas prácticas en el desarrollo de los proyectos de integración productiva”. Disponible en <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=972447>

Djankov, S.; Freund, C. L. y Pham, C. S. (2007): “Trading on time”. *World Bank Policy Research*, 3909, Abril.

Dommeier, C. J. y Moriarty, E. (2000): “Comparing two forms of an e-mail survey: embedded vs. attached”. *International Journal of Market Research*, 42, 1, pp. 39-50.

Doukas, J.A. y Pantzalis C. (2003): “Geographic diversification and agency costs of debt of multinational firms”, *Journal of Corporate Finance*, 9, pp. 59-92.

Doyle, R. W. y N. A. Schonner (1976): “The decision to export: some implications”. Manuscrito no publicado citado en Bilkey (1978).

Dreher, A. (2003): “Does globalization affect growth? Evidence from a new index of globalization”. *Applied Economics, Taylor and Francis Journals*, 38, 10, pp. 1091-1110.

Driver, R.; Asoko, H.; Leach, J.; Mortimer, E.; Scott, P. (1994): “Constructing scientific knowledge in the classroom”. *Educational Researcher*, 23, 7, pp. 5-12.

Dunning, J. H. (1977): “Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an Eclectic Approach”. *The International Allocation of Economic Activity*, O. Bertil et al., eds. *Proceeding of Noble Symposium* held in Stockholm, London: Macmillan.

Dunning, J. H. (1988): "The Eclectic Paradigm of international production: a restatement and some possible extensions," *Journal of International Business Studies* 19 (1), 1 - 31.

Dunning, J.H. (2003): "The key literature on IB activities: 1960–2000", in *The Oxford Handbook of International Business*, ed. T. Brewer, Oxford University Press.

Durán Herrera, J. J. (1998): "La internacionalización de los capitales propios de la empresa como fuente de recursos y capacidades". *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 1, pp. 5-30.

Durán Herrera, J. J.; Lamothe Fernández, P.; Úbeda Mellina, F. (2006): "Efecto de la diversificación y del riesgo país en la volatilidad de los resultados de la empresa multinacional española". Disponible en: <http://www.ucm.es/info/jmas/finemp/duran/duran05.pdf>

Dussel Peters, E. (2008): "Los costos de transporte en las exportaciones mexicanas". *Int Working Papers 13*, Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento, Sector de Integración y Comercio, 3er Cuatrimestre, pp. 1-49.

Dyer, J. y Singh, H. (1998): "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganisational competitive advantage". *Academy of Management Review*, 23, 4, pp. 660-679.

Easterby-Smith, M.; Thorpe, R. y Lowe, A. (1999): *Management Research: an introduction*. SAGE Publications, Londres.

Echevarría, J. (1985): *Teoría del dinero y del comercio internacional*. Ed. Tecnos, Madrid, pp. 233-334.

Echeverri-Carroll, E. L.; Hunnicutt, L.; Hansen, N. (1998): "Do asymmetric networks help or hinder small firms' ability to export?". *Regional Studies*, Noviembre, 32, 8, pp. 721-733.

Edgeworth, F. Y. (1897): "The Pure Theory of Taxation". *The Economic Journal*, 7, 25, pp. 46-70.

Ellsworth, P. T. (1938): *International Economics*, New York: The Macmillan Company, pp. 119-20.

Emmanuel, A. (1969): *L'échange inégal. Essai sur les antagonismes dans les rapports économiques internationaux*. Maspero, París [El intercambio desigual, Siglo XXI, Madrid, 1972].

Eriksson, K.; Johanson, J.; Majkgard, A.; Sharma, D. (1997): "Experiential knowledge and cost in the internationalization process". *Journal of International Business Studies*, 28, pp. 807-825.

Eshghi, A. (1992): "Attitude-behaviour inconsistency in exporting". *International Marketing Review*, 9, 3, pp. 40-61.

Etemad, H. (2004): "Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview". *Canadian Journal of Administrative Science*, 21, 1, pp.1-21.

European Commission Eurostat (2009):

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

Evangelista, F. (2005): "Qualitative insights into the international new venture creation process". *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 3, pp. 179-198.

Evigren, C; Bodur, M; Cavusgil, S. T. (1993): "Information needs of exporters: an empirical study of Turkish exporters". *Market Intelligence and Planning*, 11, 2, pp. 28-36.

Faeth, I. (2009): "Determinants of foreign direct investment – a tale of nine theoretical models". *Journal of Economic Surveys*, 23, 1, pp. 165-196.

Fatemi, A. M.; Fooladi, I. (2006): "Corporate international diversification: evidence from Canada". *The International Journal of Finance*, 18.2, pp. 3935-3952.

Federación Española de Asociaciones de Transitarios (FETEIA):
<http://www.ateia.es/bienvenida.asp>

Bibliografía

Federación Española de Empresarios e Industrias del Mueble (FEDERMUEBLE):
<http://www.federmueble.org/>

Fenwick, I. y Amine, L. (1979): “Export performance and export policy: evidence from the U.K. clothing industry”. *The Journal of the Operational Research Society*, 30, 8, pp. 747-754.

Fernández, L.; Ariza, J. A. (2004): “Análisis estratégico de los sistemas productivos locales: el caso del mueble de Lucena (Córdoba, España)”. *Revista de estudios regionales*, 71, págs. 109-130.

Ferrer, S. (2000): *Las necesidades de los cargadores y la respuesta de los transportistas españoles de mercancías por carretera*. Madrid: Cetmo.

Figueras, A. J. (2003): “¿Cómo olvidarnos de Marshall?”. *Actualidad Económica*. Año XII, nº 54 enero – diciembre, pp. 9-25.

Fillis, I. (2001). “Small firm internationalisation: an investigative survey and future research directions”. *Management Decision*, 39, 9, pp. 767-783.

Flor Peris, M. L. y Oltra Mestre, M. J. (2010): “La estrategia exportadora de la empresa y su relación con el resultado internacional”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16, 1, pp. 15-29.

Food and Agriculture Organization (FAO) (2002):
<http://www.fao.org/economic/en/#.UZju80qZFwc>

Ford, D. y Leonidou, L. (1991): “Research developments in international marketing”. *New Perspectives on International Marketing*. S.J, Paliwoda, Routledge, Londres.

Ford, I.D. (1980): “The development of buyer-seller relationships in industrial markets”. *European Journal of Marketing*, 14, 5/6, pp. 339-54.

Fuentes, F.; Lara, F.; Fernández, L. (2004) “Características competitivas de las empresas industriales de Lucena (Córdoba): Un ejemplo de distrito productivo local emergente”. *Actas XIV Jornadas Hispanolusas de Gestión Científica*, S. Miguel Azores (Portugal).

Fujita, M.; Krugman, P.; Venables, A. (2000): *The spatial economy: cities, regions, and international trade*. Massachusetts: The MIT Press.

Gabrielsson, M. (2005): “Branding strategies of born globals”. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 3, pp. 199-222.

Gabrielsson, M.; Sasi, V. y Darling, J. (2004): “Finance strategies of rapidly growing Finnish SMEs: born internationals and born globals”. *European Business Review*, 16, 6, pp. 590–604.

García Echevarría, S. (2005): “Las adaptaciones organizativas de las empresas para desarrollar su proceso de internacionalización: referencia al caso de la empresa española”. *Claves de la Economía Mundial*, ICEX, Madrid, pp. 109-116.

Gemunden, H. G. (1991): “Success factors of export marketing: a meta-analytic critic of the empirical studies”. En ed. Plaiwoda, S. J., *New Perspective on International Marketing*, Routledge, Londres.

Gil Roig, J. M. y Ameer, M. (2003): “Factores determinantes de la propensión exportadora de la industria agroalimentaria española: una aproximación con datos microeconómicos”. *Anales de economía aplicada*, pp. 1-30.

Gill, J.; Johnson, P. (1997): *Research methods for managers*. 2ª edición. Paul Chapman Publishing, Londres.

Globalwood (2009): “Precios de los productos de la madera de china”. *Inteligencia COFAMA, InfoEXPORT*, pp. 1-5.

Goddard, J.C.; Cornejo, J.M.; Martínez, F.M.; Martínez, A.E.; Rufiner, H.L.; Acevedo R.C. (1995): “Redes neuronales y árboles de decisión: un enfoque híbrido”. *Memorias del Simposium internacional de computación organizado por el Instituto Politécnico Nacional*, nov.

González Fernández, S. (2001): *Economía internacional. Introducción a la teoría del comercio internacional*. Ed. Pirámide, Madrid, pp.27-89.

González Gómez, F. y Delgado Alaminos, J. (1999): “Un estudio del impacto del tamaño empresarial y de la inversión directa extranjera sobre las exportaciones en la industria agroalimentaria andaluza”. *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, 36, pp. 17-38.

González Vázquez, B. (2006): “Modelo de red de cooperación en los parques tecnológicos: un estudio comparado”. *Papeles de trabajo del Instituto de Estudios Fiscales. Serie economía*, 17, pp. 3-38.

Graham, E. M. (1978): “Transatlantic investment by multinationals firms: a rivalistic phenomenon?”. *Journal of Post Keynesian Economics*, 1, pp. 82-99.

Gray, B. J. (1997): “Profiling managers to improve export promotion targeting”. *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, 28, 2, pp. 387-420.

Greene, J. (2008): “Is mixed methods social inquiry a distinctive methodology?”, *Journal of Mixed Methods Research*, 2, 1, pp. 7-22.

Greenway, D. (1993): “Comercio exterior e inversiones directas extranjeras”. *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, pp. 43-104.

Gripsrud, G. (1990): “The determinants of export decisions and attitudes to a distant market: Norwegian fishery exports to Japan”. *Journal of International Business Studies*, 21, 3, pp. 469-485.

Gronhaug, K. y Lorenzen, T. (1982): “Exploring industrial export strategies”. *An Assessment of Marketing Thought and Practice*, American Marketing Association Proceedings, 48, pp. 294-301.

Guisado Tato, M. (2002): *Internacionalización de la empresa. Estrategias de entrada en los mercados extranjeros*. Ed. Pirámide, Madrid, pp. 19-52.

Gulati, R. (1998): “Alliances and networks”. *Strategic Management Journal*, 19, 4, pp. 293-317.

Haberler, G. (1936): *Theory of international trade*.

Hair, J.; Tatham, R.; Anderson, E.; Black, W. (1998): *Multivariate data analysis*. 5ª edición, Prentice Hall, Londres.

Hakura, D. (2001): "Why does HOV fail? The role of technological differences within the EC". *Journal of International Economics*, 54, pp. 361-382.

Harris, S. y Wheeler, C. (2005): "Entrepreneurs' relationships for internationalization: function, origins and strategies". *International Business Review*, 14, pp. 187-207.

Harveston, P.; Kedia, B., Davis, P y Van Scotter, J. (2000): "Synoptic versus incremental internationalisation: an examination of born global and gradual globalizing firms". *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson Park. Wellesley (Mass).

Heckscher, E. (1919): "The effects of foreign trade on the distribution of income". *Ekonomisk Tidskrift*, 21, pp. 497-512.

Hellman, P. (1996): "The internationalization of finish financial services companies". *International Business Review*, 5, pp. 191-121.

Henisz, W.J. y Macher, J. T. (2004): "Firm- and country- level trade-offs and contingencies in the evaluation of foreign investment: the semiconductor industry, 1994 – 2002". *Organization Science*, Sep/Oct, 15, 5, pp. 537-554.

Hennart, J. F. (1986): "What is internalization?". *Wetwirtschaftliches Archiv*, 122, pp. 791-804.

Hennart, J. F. (1988): "A transaction cost theory of equity joint ventures". *Strategic Management Journal*, 9, pp. 361-374.

Hillinger, C. y Süßmuth, B. (2010): "The quantity theory of money: An inquiry regarding meaning and method". *SSRN Working Paper Series*. Rochester: Enero, 28.

Hilton, G. (2005): "Knocking down export barriers to smaller firms". *Business and Economic Review*, 51, 4, pp. 18-20.

Hirsch, S. (1971): *The export performance of six manufacturing industries*. Nueva York: Praeger.

Hoang, H. y Antoncic, B. (2003): "Network-based research in entrepreneurship: a critical view". *Journal of Business Venturing*, 18, 2, pp. 165-187.

Hoen AR., Oosterhaven J. (2006): "On the measurement of comparative advantage". *The Annals of Regional Science*, 40, 3, pp. 677-691.

Hollenstein, H. (2005): "Determinants of international activities: are SMEs different?" *Small Business Economics*, 24, pp. 431-450.

Holmen, M. G. (1979): "Action research: the solution or the problem?". En Cooper, C. L., *Behavioral Problems in Organizations*, Ed. Prentice-Hall.

Holzmüller, H. y Kasper, H. (1991): "On a theory of export performance: personal and organizational determinants of export trade activities observed in small and medium-sized firms". *Management International Review*, 31, pp. 45-70.

Hufbauer, G. (1966): *Synthetic materials and the Theory of International Trade*, Harvard University Press, Mass.

Hume (1752): *Of money*. Disponible en:

<http://www.econlib.org/library/LFBooks/Hume/hmMPL26.html>

Hume, D. (1758): *Of the jealousy of trade*. Disponible en:

<http://www.csus.edu/indiv/c/chalmersk/ECON101FA08/HumeOftheJealousyofTrade.pdf>

Hunt, S. D. y Morgan, R. M. (1995): "The comparative advantage theory of competition". *Journal of Marketing*, abril, 59, 2, pp. 1-15.

Hurtado, N. E. (2000): *Las PYMES y el Proceso de Internacionalización: Factores Determinantes de su Actitud frente a la Exportación*, Tesis Doctoral, Universidad de Granada, Granada.

Huszagh, S.M. y Huszagh, F.W. (1986): "International barter and countertrade". *International Marketing Review*, 3, 2, pp. 16-28.

Bibliografía

Hyde, W. F.; Amacher, G. S.; Magrath, W. (2001): “De forestación y aprovechamiento forestal: teoría, evidencia e implicaciones de política”. *Gaceta Ecológica*, 59, pp. 14-37.

Hymer, S. (1960): *The international operations of national firms: a study of direct investment*. Cambridge: MIT Press.

Ibeh, K. (2004). “Furthering export participation in less performing developing countries: the effects of entrepreneurial orientation and managerial capacity factors”. *International Journal of Social Economics*, 31, 1/2, pp. 94-110.

INE, Instituto Nacional de Estadística. Directorio Central de Empresas:
<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t37/p201/&file=inebase>

INE, Instituto Nacional de Estadística. Encuesta industrial:
<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t05/p048&file=inebase>

INE, Instituto Nacional de Estadística. Estadística de hipotecas:
<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?L=0&type=pcaxis&path=%2Ft30%2Fp149&file=inebase>

Informe CSIL (2012): http://www.revista-mm.com/ediciones/rev79/mercados_csil.pdf

Informe Económico de ESADE (2010): *Informe económico*. Universidad de Ramón Llull, departamento de Economía.

Informe sobre el Comercio Mundial (2004):
http://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/anrep_s/wtr04_2b_s.pdf

Instituto de Crédito Oficial (ICO): <http://www.ico.es/web/contenidos/home/home.html>

Instituto español de Comercio Exterior ICEX:
http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5518974_5536731_0_0_-1,00.html

Instituto español de Comercio Exterior ICEX. Base de datos Estacom:
http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,10304,5518394_6764863_6735919_0_0_-1,00.html

Instituto Tecnológico del mueble, madera, embalaje y afines (AIDIMA):
<http://www.aidima.es/nuevo1024.htm>

Instituto valenciano de la exportación (2010): “Mueble en Guangdong (China)”. *Generalitat Valenciana, IVEX*, pp. 1-58.

Iriarte Goño, I. (2005): “La inserción internacional del sector forestal español, 1849-1935”. *Revista de historia industrial, Año XVI*, 27, 2005, págs. 13-47.

J. E. Austin Associates y Corporación CEA (2002): “Estudio de mercado mundial para marcos, molduras, muebles y puertas de madera. Con énfasis en el mercado de Estados Unidos”, pp. 1-59.

Jacquillat, B. y Solnik, B. H. (1978): “Multinationals are poor tools for diversification”. *Journal of Portfolio Management*, 4, invierno, pp. 8-12.

Jain, S. C. (1989): “Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses”. *Journal of Marketing*, 53, Enero, pp. 70-79.

Jain, S. C. (2002): *Marketing internacional*. Ed. Thomson, 6ª edición, México.

Jarillo, J. C. y Martínez, J. (1990): “Different roles for subsidiaries: the case of multinational corporations in Spain”. *Strategic Management Journal*, 11, 7, pp. 501-512.

Jarvelin, A. y Lehtinen, V. (1996): “Relationship quality in business-to-business service context”. En B. B. Edvardsson, S. W. Johnston y E. E. Scheving Ed., *QUIS 5 Advancing service quality: a global perspective*. Warwick Printing Company Ltd, pp. 243-254.

Jiménez Ridruejo, Z.; Herrera Revuelta, J.; Santamaría Fidalgo, J. (2000): “El ajuste de los precios de exportación ante las variaciones de los tipos de cambio en un contexto de competencia imperfecta: una aplicación empírica a la industria autovilística de Castilla y León”. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 788, pp. 87-102.

Johanson, J. y Mattsson, L. G. (1988): "Internationalisation in industrial systems – A network approach". En: Hood, N. y Vahlne, J. E. Editors, *Strategies in global competition*, Croom Helm, London, pp. 287–314.

Johanson, J. y Vahlne, J.E. (1977): "The internationalisation process of the firm", *Journal of International Business Studies*, 8, Spring/Summer, pp. 23-32.

Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975): "The internationalisation of the firm - four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, 12, 3, pp. 305-22.

John, G., Weitz, B.A. (1988): "Forward integration into distribution: empirical test of transaction cost analysis". *Journal of Law, Economics and Organization*, 4, pp. 337-355.

Johnson, H. G. (1970): "The efficiency and welfare implications of the international corporation", en C. P. Kindleberger ed., *The International Corporation*, Cambridge, MIT press.

Johnson, J. L. (1999): "Strategic integration in industrial distribution channels: managing interfirm relationship as strategic asset". *Journal of the Academy of Marketing Science*. 27, 1, pp. 4-18.

Johnson, J. L. (2004): "Factors influencing the early internationalization of high technology start-ups: US and UK evidence". *Journal of International Entrepreneurship*, 2, pp. 139-154.

Jovell Turró, L. (2007): *Estrategia empresarial e innovación como concluyentes de la intensidad exportadora: un análisis empírico*. Universidad Ramón Llul, Barcelona.

Kakabadse, N. K.; Kouzmin, A.; Kakabadse, A. (2001): "From tacit knowledge to knowledge management: leveraging invisible assets". *Knowledge and process management*, 8, 3, pp. 137-154.

Kamath, S.; Rosson, P.J.; Patton, D.; Brooks, M. (1987): "Research on success in exporting: past, present and future", en Rosson, P. J. y Reid, S. D. (eds.): *Managing Export Entry and Expansion*, Praeger, Nueva York, pp. 398-421.

Kaplan, A. (1964): *The conduct of inquiry*. San Francisco, Chandler.

Bibliografía

Karadeniz, E.E. y Göçer, K. (2007): "A case study of Turkish small -and medium- sized enterprises". *European Business Review*, 19, 5, pp. 387-403.

Karafakioglu, M. (1986): "Export activities of Turkish manufacturers". *International Marketing Review*, winter, pp. 34-43.

Katsikeas, C. S.; Piercy, N. F.; Ioannidis, C. (1996): "Determinants of export performance in a European context". *European Journal of Marketing*, 30, 6, pp. 6-35.

Kaynak, E. y Kuan, W. K. Y. (1993): "Environment, strategy, structure and performance in the context of export activity: an empirical study of Taiwanese manufacturing firms". *Journal of Business Research*, 27, pp. 33-49.

Keesing, F. M. (1956): Revista 26- sin título. *The Far Eastern Quarterly*. Ann Arbor, 15, 3, pp. 444-445.

Kent Poff, J.; Heriot, K. C.; Campbell, N. D. (2008): "Re-examining firm size and exporting: an empirical analysis of South Carolina firms". *Journal of Small Business Strategy*, 19,1, pp. 63-73.

Khoury, S.J. (1984), "Countertrade: forms, motives, pitfalls and negotiation requisites", *Journal of Business Research*, 12, 2, pp. 98-107.

Kindleberger, C. P. (1969): *American business abroad: six lectures on Foreign Direct Investment*. New Haven, Yale University Press.

Kirpalani V. H. y Macintosh, N. B. (1980): "International marketing effectiveness of technology-oriented small firms". *Journal of International Business Studies*, Winter, 11, pp. 81-90.

Klein, S.; Roth, V.G. (1993): "Satisfaction with international marketing channels". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, pp. 39-44.

Knickerbocker, F. T. (1973): *Oligopolistic reaction and multinational enterprise*. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.

Knight, G. (1997): *Emerging paradigm for international marketing: the born global firm*. Michigan State University.

Knight, G.; Madsen, T. y Servais, P. (2004): “An inquiry into born-global firms in Europe and the USA”. *International Marketing Review*, 21, 6, pp. 645–665.

Knight, G.A. y Cavusgil, S.T. (1996): “The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory”, in S.T. Cavusgil and T.K. Madsen (Eds), *Advances in International Marketing: Export and Internationalizing Research—Enrichment and Challenges*, JAI Press, Greenwich, pp. 11-26.

Knight, G.A. y Cavusgil, S.T. (2004): “Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm”. *Journal of International Business Studies*, 35, 2, pp. 124-141.

Knight, G. A. y Cavusgil, T. (2005): “A taxonomy of born global firms”. *Management International Review*, 45, pp. 15-35.

Kogut, B. y Zander, U. (1993): “Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation”. *Journal of International Business Studies*, 34, pp. 516-529.

Koh, A. C. (1991): “Relationships among organizational characteristics, marketing strategy and export performance”. *International Marketing Review*, 8, 3, pp. 46-60.

Koh, A. C. y Robicheaux, R. A. (1988): “Variations in export performance due to differences in export marketing strategy: implications for industrial marketers”. *Journal of Business Research*, 17, 3, pp. 249-258.

Kohli, A. K. y Jaworski, B. J. (1990): “Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications”. *Journal of Marketing*, 54, abril, pp. 1-18.

Kotler, P. (1996): *Dirección de Mercadotecnia*. Prentice Hall, 8ª edición, Méjico.

Kotler, P. (2002): *Dirección de marketing. Conceptos esenciales*. Ed. Pearson Prentice Hall, Méjico.

Kravis, I. B. (1956): “‘Availability’ and Other Influences on the Commodity Composition of Trade”. *Journal of Political Economy*, 64, 2, pp. 143-155.

Krugman, P. (1987): “Pricing to market when the exchange rate changes”. En: Ardnt, S. W. y Richardson, J.D. ed, *Real-Financial Linkages among Open Economies*. MIT Press, Cambridge.

Kundu, S. y Renko, M. (2005): “Explaining export performance: a comparative study of international new ventures in Finnish and Indian software industry”. En: Katz, J. y Shepherd, D. (eds) *International Entrepreneurship. Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, 8, pp.43–84.

Kunimoto K (1977): “Typology of trade intensity indexes”. *Hitotsubashi Journal of Economics*, 17, pp.15-32.

Kuznets, P. W. (1972): “Reviewed work: The International Corporation: A Symposium by Charles P. Kindleberger”. *The Journal of Finance*, 27, 3, Junio, pp. 751-753.

La Vascongada: <http://www.vascongada.com/transporte-internacional-de-mercancias.html>

Laborda Pemán, M. y Salas Fumás, V. (2010): “¿Qué nos dicen el tamaño y la internacionalización de las empresas sobre los factores de desarrollo empresarial en España?”. *Economía Industrial*, 375, pp. 41-51.

Lado, N.; Martínez-Ros, E.; Valenzuela, A. (2004): “Identifying successful marketing strategies by export regional destination”. *International Marketing Review*, 21, 6, pp. 573-597.

Lages, L. F. y Montgomery, D.B. (2005): “The relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export venture: an empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation”. *European Journal of Marketing*, 39, 7/8, pp. 755-784.

Lampón Caride, J. F. (2004): “Estudio descriptivo del sector del transporte internacional de mercancías por carretera en Galicia”. *Revista Galega de Economía*, 13, 1-2, pp. 1-17.

Lanzara, R.; Varaldo, R.; Zagnoli, P. (1991): “Public support to export consortia: the Italian case”. En Seringhaus, F. H.; Rosson, P. J. (eds.): *Export Development and Promotion: The Role of Public Organizations*, pp. 217-241. Kluwer Academic Publishers.

Larson, A. (1992): "Networks dyads in entrepreneurial settings: a study of governance of Exchange relationships". *Administrative Science Quaterly*, 37, Marzo, pp. 76-104.

Leamer, E. (1980): "The Leontief paradox reconsidered". *Journal of Political Economy*, 88, 3, pp. 495-503.

Lee, C. y Griffith, D. A. (2004): "The marketing strategy-performance relationship in an export-driven developing economy A Korean illustration". *International Marketing Review*, 21, 3, pp. 321-334.

Lefebvre, E.; Lefebvre, L. A.; Bourgalt, M. (1998): "R&D-related capabilities as determinants of export performance". *Small Business Economics*, 10, 4, pp. 365-377.

Leonidou, C. L. (2004): "An analysis of the barriers hindering small business export development". *Journal of small business management*, 42, 3, pp. 279-302.

Leonidou, L. C. y Adams-Florou, A. S. (1999): "Types and sources of export information: insights from small business". *International Small Business Journal*, 17, 3, pp. 30-48.

Leonidou, L. C.; Katsikeas, C. S.; Piercy, N. F. (1998): "Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions". *Journal of International Marketing*, 6, 2, pp. 74-102.

Leontief, W. (1954): "Domestic production and foreign trade: the American capital position reexamined". *Economia Internazionale*, 7, pp. 3-32.

Lerner, A. P. (1952): "Factor prices and international trade". *Economica*, 19, Febrero.

Levitt, T. (1986): *The marketing imagination*. The Free Press, Nueva York.

Li, L; Li, D. y Dalgic, T. (2004): "Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: Toward a Hybrid Model of Experiential Learning and Planning". *Management International Review*, 44, 1, pp. 93-116.

Li, M. (2010): "Determinants of exporting channel integration: an interaction approach". *Management & Marketing*, 5, 1, pp. 19-38.

Lilien, G.L. (1979): "Advisor 2: Modeling the marketing mix decision for industrial products". *Management Science*, vol. 25, no. 2, Febrero, pp. 191-204.

Lindón Villoria, A. (1998): "De la investigación en ciencias sociales, de las tesis y la metodología de la investigación". *Documentos de investigación*, 15, pp. 1-7.

Llonch i Andreu, J. y Rossano, E. (2006): "Los determinantes de la intensidad exportadora: un análisis comparativo entre empresas españolas e italianas del sector textil-confección". *Cuadernos de economía y dirección de empresa*, 26, pp. 95-122.

Loane, S. (2006): "The role of the internet in the internationalization of small and medium sized companies". *Journal of International Entrepreneurship*, 3, pp. 263-277.

López de la O., J. A. (2007): "Clusters industriales andaluces: los retos de las redes de empresas". *II Congreso RETA Andalucía ante el reto de la innovación*, pp. 1-24.

López Duarte, C. (1996): *Internacionalización de la empresa española mediante inversión directa en el exterior*, Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo, Oviedo.

López Navarro, M. A. (2001): "Aspectos clave en el proceso de constitución y puesta en marcha de un consorcio de exportación". *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, 2705, pp. 1-16.

López Navarro, M. A. (2001a): "Caracterización de los consorcios de exportación en el sector agroalimentario español". *Revista española de estudios agrosociales y pesqueros*, 193, pp. 143-168.

López Navarro, M. A. (2002): "La exportación agrupada como forma de acceso a los mercados internacionales". *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, 2730, pp. 13-20.

López Ontiveros, A. (1989): "Deforestación y plan forestal andaluz". *Estudios Regionales*, 25, pp. 39-50.

Bibliografía

López Rodríguez, J. (2006): “La internacionalización de la empresa manufacturera española: efectos del capital humano genérico y específico”. *Cuadernos de Gestión*, 6, 1, pp. 11-26.

Losada Pérez, F.; Ruzo Sanmartín, E.; Barreiro Fernández, J. M.; Navarro García, A. (2007): “Influencia de la estrategia de expansión internacional y de las características empresariales sobre el resultado exportador de la empresa”. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 837, pp. 255-272.

Losada, Pérez F.; Navarro, A.; Ruzo, Sanmartín E.; Barreiro Fernández, J. M. (2006): “Efectos de las normas relacionales sobre el resultado exportador de la empresa”. *Revista europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 15, 1, pp. 51-76.

Losada, F.; Navarro, A.; Ruzo, E.; Barreiro, J.M. (2006a): “La performance de exportación: revisión teórica y propuesta de un marco integrador”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12, 1, pp. 85-105.

Lu, J. W. y Beamish, P. W. (2006): “SME internationalization and performance: growth vs. profitability”. *Journal of International Entrepreneurship*, 4, 1, pp. 27-48.

Lucero, C. (2008): “A relationship model between key problems of international purchasing and the post-purchase behavior of industrial firms”. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23/5, pp. 332-341.

Lussier, R. (1996): “A business success versus failure prediction model for service industries”. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 8, 2, pp. 23-27.

MacMillan, I.C. (1983): Nov.-Dec. 1983. *The politics of new venture management*. Harvard Business Review, Noviembre- Diciembre.

Maddison, A. (2001): “A comparison of levels of GDP per capita in developed and developing countries 1700-1980”. *Journal of Economic History*, marzo, 1983.

Madrid Guijarro A. y García Pérez de Lema, D. (2004): “Influencia del tamaño, la antigüedad y el rendimiento sobre la intensidad exportadora de la PYME industrial española”. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 817, pp. 35-49.

Madsen, T.K. y Servais, P. (1997): "The internationalization of born globals: an evolutionary process?". *International Business Review*, 6, 6, pp. 561-583.

Majocchi, A.; Bacchiocchi, E.; Mayrhofer U. (2005): "Firm size, business experience and export intensity in SMEs: a longitudinal approach to complex relationships". *International Business Review*, vol. 14, pp. 719-738.

Máñez Castillejo, J. A.; Rochina Barrachina, M. E.; Sanchís Llopis, J. A. (2009): "Eficiencia, tamaño empresarial y ampliación de mercados de las empresas manufactureras españolas: evidencia comparada con 13 países". *Economía industrial*, 373, pp. 101-110.

Manolova, T.S.; Brush, C.G.; Edelman, L.F.; Greene, P.G. (2002): "Internationalization of small firms". *International Small Business Journal*, 20, 1, pp. 9-31.

Maravall, F. y Rodríguez de Pablo, J. (1983): "La influencia del tamaño empresarial sobre la exportación industrial española". *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 594, feb., pp.77-96.

Marin, D. (1992): "Is the export-led growth hypothesis valid for industrialised countries?" *The Review of Economics and Statistics*, 74, pp. 678-88.

Marshall, A. (1879): *The Pure Theory of Foreign Trade*.

Martín Maestro, R. (2007): "La exportación de productos de segunda transformación del sector de la madera y del mueble en Castilla-La Mancha". *Boletín ICE Económico: Información Comercial Español*, OCT 11-20 (2923); págs. 153-158.

Martín Rojo, I. y Gaspar González, A. I. (2007): *Crecimiento e internacionalización de empresas*. Ed. Síntesis, Madrid, pp. 123-127.

Martin, R. M. (2008): "Deforestación, cambio de uso de la tierra y REDD". *Unasyuva* 230, 59, pp. 3-11.

Martínez Carazo, P. C. (2003): "Proceso del desarrollo exportador de las empresas industriales españolas que participan en un consorcio de exportación: un estudio de caso". *Document de treball núm. 03/6*, Universidad Autónoma de Barcelona, pp. 1-35.

Martínez Núñez, M. y Díaz Balterio, L. (2007): “La industria forestal en España. Aspectos productivos, organizativos y medioambientales”. *Investigación Agraria: Sistemas y Recursos Forestales*, 16, 2, pp. 182-196.

Martínez Villar, P. M. (1996): “Métodos básicos de selección de mercados exteriores”. *5º Congreso Cuantificación y Modelización de la Economía Regional III*, Ávila, pp. 695-709.

Martínez, M. (2006): “La investigación cualitativa (síntesis conceptual)”. *Revista de investigación en psicología*, 9, 1, pp. 123-146.

Martínez-De Girolami: <http://www.martinezdegirolami.com/>

Mason, E. S. (1939): “Price and production policies of large-scale enterprises”. *American Economic Review*, 29, pp. 61-74.

Maurer, T. y Andrews, K. D. (2000): “Traditional, Likert, and simplified measures of self-efficacy”. *Educational and Psychology Measurement*, 60, 6, pp. 965-973.

Mayer, C. y Flynn, J. (1973): “Canadian small business abroad: opportunities, aids and experience”. *The Business Quarterly*, 37, Winter, pp. 37-47.

McAuley, A. (1993): “The perceived usefulness of export information sources”. *European Journal of Marketing*, 27, 10, pp. 52-64.

McAuley, A. (1999): “Entrepreneurial instant exporters in the Scottish arts and crafts sector”. *Journal of International Marketing*, 7, 4, pp. 67-82.

McCombie, J.S.L. y Thirlwall, A. (1992): “The re-emergence of the balance of payments constraint”, en Michie, J. (Ed.), *The Economic Legacy 1979-1982*, Academic Press, London, pp. 68-74.

McDougall (1951): “British and American exports: a study suggested by the Theory of Comparative Costs, Part I”, *The Economic Journal* 61, pp. 697-724.

McDougall, P. P., Oviatt, B. M. y Shrader, R. C. (2003): "A comparison of international and domestic new ventures". *Journal of International Entrepreneurship*. Dordrecht: Mar, 1, 1, pp. 59-82.

McDougall, P. y Oviatt, B. (1996): "New venture internationalization, strategic change, and performance: a follow-up study". *Journal of Business Venturing*, 11, 1, pp. 23-40.

McDougall, P.; Shane, S. y Oviatt, B. (1994): "Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9, 6, pp. 469-487.

McGuinness, N.W. Y Little B. (1981), "The influence of product characteristics on the export performance of new industrial products". *Journal of Marketing*, Spring, pp. 110-22.

McKenzie, L. W. (1955): "Equality of factor prices in world trade". *Econometrica*, pp. 239-257.

McManus, J (1972): "The Theory of the International Firm", en G. Paquet (ed.) *The Multinational Firm and the Nation State*, Collier-Macmillan Canada: Don Mills, Ontario, pp 66-93.

McNamara, C. P. (1972): "The present states of the marketing concept". *Journal of Marketing*, 36, Enero, pp. 50-57.

Meade, J. E. (1952): *A geometry of international trade*. London: Oxford University Press

MECALUX logismarket: <http://www.logismarket.es/transporte-internacional-mercancias-generales/1188290-cf.html>

Meier, G.M. (1984): *Leading issues in economic development*, Oxford University Press, Oxford.

Melin, L. (1992): "Internationalization as a strategy process", *Strategic Management Journal*, 13, pp. 99-118.

Melle Hernández, M. y Raymond Bara, J. L. (2001): "Competitividad internacional de las Pyme industriales españolas". *XI Congreso Nacional de ACEDE*, pp. 1-25.

Menon, A.; Bharadwaj, G.; Adidam, P. T.; Edison, S. W. (1999): "Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test". *Journal of Marketing*, 63, pp. 18-40.

Michell, P. (1979): "Infrastructure and international marketing effectiveness". *Columbia Journal of World Business*, primavera, pp. 91-101.

Miesenböck, K. J. (1988). "Small businesses and exporting: a literature review". *International Small Business Journal*, 6, 2, pp. 42-61.

Mikhail, A. D. y Shawky, H. A. (1979): "Investment performance of U.S. based multinational corporations". *Journal of International Business Studies*, 10, 1, pp. 53-67.

Miles, G., Preece, S.B. y Baetz, M.C. (1999): "Dangers of dependence: the impact of strategic alliances use by small technology-based firms". *Journal of Small Business Management*, April, pp. 20-29.

Mill, J. S. (1848): *Principles of political economy with some of their applications to social philosophy*. London.

Miller, M. M. (1993): "Executive insights: The 10-step road map to success in foreign markets". *Journal of International Marketing*, 1, 2, pp. 89-107.

Millington, A.I. y Bayliss, B.T. (1990): "The process of internationalisation: UK companies in the EC", *Management International Review*, 30, 2, pp. 151-61.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú (2004): "Perfil del mercado y competitividad exportadora de muebles de madera", pp. 1-54.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú (2009): *El ABC del comercio exterior. Guía de capacidades gerenciales de comercio exterior*. Volumen 1, Febrero, San Isidro, Lima (Perú).

Ministerio de Fomento español:

http://www.fomento.es/MFOM/LANG_CASTELLANO/DIRECCIONES_GENERALES/TRANSPORTE_POR_CARRETERA/MERCANCIAS/

Ministerio de Medio Ambiente:

http://www.mma.es/portal/secciones/biodiversidad/montes_politica_forestal/

Mittelstaedt, J. D.; Ward, W. A.; Nowlin, E. (2006): "Location, industrial concentration and the propensity of small US firms to export. Entrepreneurship in the international marketplace". *International Marketing Review*, 23, 5, pp. 486-503.

Mittlestaedt, J. D.; Harben, G. N.; Ward, W. A. (2003): "How small is too small? Firms size as a barrier to exporting from the United States". *Journal of Small Business Management*, 41, 1, pp. 68-84.

Mockaitis, A.I.; Vaiginiene, E.; Giedraitis, V. (2005): "The internationalization efforts of Lithuanian manufacturing firms: strategy or luck?" *Research in International Business and Finance*, 20, 1, pp. 111-26.

Moen, J. (2000): "Is mobility of technical personnel a source of R&D spillovers?". *National Bureaus of Economic Research*, nº W7834, agosto.

Moen, Ø. (2002): "The born globals: a new generation small European exporters", *International Marketing Review*, 19, 2, pp. 156-175.

Mohamad, O.; Hafiez Ali, A.; Ramayah, T. (2009): "Exports to Arab-speaking countries: determinants of the performance of Malaysian companies". *International Journal of Management*, 26, 3, pp. 465-488.

Moini, A.H. (1995): "An inquiry into successful exporting: an empirical investigation using a three-stage model". *Journal of Small Business Management*, 33, pp. 9-25.

Monreal Pérez, J. (2009): *Análisis del comportamiento exportador de la empresa española desde el enfoque de los recursos y capacidades*. Universidad de Murcia.

Moon, J. y Lee, H. (1990): "On the internal correlates of export stage development: an empirical investigation in the Korean electronics". *International Marketing Review*, 7, 5, pp. 16-26.

Bibliografía

Morales Yago, F. J. (2003): “Factores de éxito en la industria del mueble de yecla, como ejemplo de transformación y proyección de una ciudad media”. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 36, págs. 81-92.

Moreno Martín, L. y Rodríguez Rodríguez, D. (1998): “Efectos de la inversión extranjera directa en los flujos comerciales de las empresas”. *Investigaciones Económicas*, 22, 1, pp. 179-199.

Morgan, N. A.; Zou, S.; Vorhies, D. W. y Katsikeas, C. S. (2003): “Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptative performance of export ventures: a cross national study”. *Decision Sciences*, 34, 2, pp. 287-310.

Morgan, R. E. y Katsikeas, C. S. (1997): “Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique”. *Management Decision*, 35, 1, pp. 68-78.

Morgan, R. M. y Hunt, S. D. (1994): “The commitment-trust theory of relationship marketing”. *Journal of Marketing*, 58, Julio, pp. 20-38.

Mort, G. y Weerawardena, J. (2006): “Networking capability and international entrepreneurship: how networks function in Australian born global firms”. *International Marketing Review*, 23, 5, pp.549–572.

Mudanzas Cid: <http://www.mudanzacid.com/index.php>

Muñoz Ciudad, C. y Sosvilla Rivero, S. (1993): “La polémica sobre la evolución de la relación real de intercambio de los países subdesarrollados”. *Revista de economía aplicada*, ISSN 1133-455X, 1, 1, pp. 165-186.

Muñoz Guarasa, M. (2002): “Factores de localización de la inversión directa extranjera en Andalucía”. *Revista de Estudios Regionales*, 62, pp. 171-187.

Muñoz Guarasa, M. y Alcalá Olid, F. (2007): “Dinámica en el proceso de internacionalización de los servicios. El caso español”. *Boletín Económico de ICE*, 2924, pp. 41-60.

Bibliografía

Muñoz-Yebra, C. y Pablo-Martí, F. (2009): "La especialización productiva del territorio: tres aproximaciones". *Congreso de la Asociación Española de Ciencia Regional, XXXV Reunión de estudios regionales*, pp. 1-23.

Munuera Alemán, J. L. y Rodríguez Escudero, A. I. (2007): *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC, Pozuelo de Alarcón (Madrid).

Musangu, B. (1985): *An evaluation of export marketing strategies currently used by small and medium sized ethical pharmaceutical manufacturing firms*. D.B.A. dissertation, United States International University, San Diego.

Musquera Logistics: <http://www.musquera.cat/>

Myers M. B.; Cavusgil, S. T.; Diamantopoulos, A. (2002): "Antecedents and actions of export pricing strategy: a conceptual framework and research propositions". *European Journal of Marketing*, 36, 1/2, pp. 159-188.

Myint, H. (1958): "The 'Classical Theory' of International Trade and the underdeveloped countries". *Economic Journal* 68, pp. 317-337.

Myrdal, G. (1962): *Teoría Económica y regiones subdesarrolladas*, Fondo de Cultura Económica, México.

Narver, J. C. y Slater, S. F. (1990): "The effect of a market orientation on business profitability". *Journal of Marketing*, 54, 4, Octubre, pp. 20-35.

Nassimbeni, G. (2001): "Technology, innovation capacity, and the export attitude of small manufacturing firms: a Logit/Tobit Model". *Research Policy*, 30, pp. 245-262.

Nhat, V. L. y Julian, C. (2007): "The Internet and export marketing performance: the empirical link in export market ventures". *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 19, 2, pp.127-144.

Nichols, J. D. (1963): "Planning and budgeting an international division". *The International Executive*, 5, 1, pp. 15-16.

Nieto Carol, M. J. y Fernández Rodríguez, M. Z. (2005): “La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar”. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 22, pp. 107-125.

OCDE (2002): *Small and Medium Enterprises outlook*. París.

OCDE (2005): *SME and entrepreneurship outlook*. París.

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lisboa (2012): “El mercado del mueble en Portugal”. *ICEX*, pp. 1-50.

Oficina económica y comercial de la embajada de España en Miami (2008): “El mercado del mueble en Estados Unidos”. *ICEX*, pp. 1-35.

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Moscú (2010): “El mercado del mueble de hogar en la Federación Rusa”. *ICEX*, pp. 1-69.

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Moscú (2012): “El emrcado del mueble de hogar en Rusia”. *ICEX*, pp. 1-137.

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Nueva York (2012): “La distribución minorista de mueble en Estados Unidos”. *ICEX*, pp. 1-37.

Oficina económica y comercial de la embajada de España en Shangai (2008). “El mercado del mueble en Shanghai”. *ICEX*, pp. 1-15.

Oficina económica y comercial del consulado general de España en Düsseldorf (2004): “El mercado del mueble en Alemania”. *ICEX*, pp. 1-111.

Oficina Económica y Comercial del Consulado General de España en Düsseldorf (2006): “El mercado del mueble de cocina en Alemania”. *ICEX*, pp. 1-47.

Oficina Económica y Comercial del Consulado General de España en Düsseldorf (2008): “El mercado del mueble en Alemania”. *ICEX*, pp. 1-69.

Bibliografía

Oficina Económica y Comercial del Consulado General de España en Düsseldorf (2008): “El mercado del mueble en Alemania”. *ICEX*, pp. 1-18.

Oficina Económica y Comercial del Consulado General de España en París (2011): “El mercado del mueble en Francia”. *ICEX*, pp. 1-19.

Oficina Económica y Comercial del Consulado General de España en Pekín (2006): “El mercado de contract en China”. *ICEX*, pp. 1-100.

Ogram, E. W. (1982): “Exporters and non-exporters: a profile of small manufacturing firms in Georgia” en *Export Management: an international context*, ed. Czinkota, M. R. y Tesar, G., Nueva York, pp. 70-84.

Ohlin, B. (1933): *Interregional and international trade*, Harvard University Press, Cambridge.

Olson, C. H. (1975): “Studies in export promotion: attempts to evaluate export stimulation measures for the Swedish textile and clothing industries”. *Acta Universitatis Upsaliensis, Studia Oeconomiae Negotiorum* 10 ed. Carlson, S., Uppsala.

OMC (1996): “El comercio y la inversión extranjera directa”, *Informe de la Secretaría de la OMC*, Octubre, 59 págs. Disponible en:

http://www.wto.org/spanish/news_s/pres96_s/pr057_s.htm#Footnote18

Ong, C. H. y Pearson, A. W. (1982): “The impact of technical characteristics on export activity: a study of small and medium-sized UK electronic firms”. *R&D Management*, 12, 4, pp. 189-196.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI) (2002): *Informe sobre el desarrollo industrial correspondiente a 2002/2003, Competir mediante la innovación y el aprendizaje*. Viena: ONUUDI.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI): estatuto del consorcio de exportación http://www.unido.org/fileadmin/import/48933_Annex1sp.pdf

Oviatt, B.M. y McDougall, P.P. (1994): “Toward a theory of international new ventures”. *Journal of International Business Studies*, 25, 1, pp. 45-64.

Oviatt, B.M. y McDougall, P.P. (1995): “Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage”. *Academy of Management Executive*, 9, 2, pp. 30–43.

Oxman, C. (1998): *La entrevista de investigación en ciencias sociales*. Editorial universitaria de Buenos Aires EUDEBA, Buenos Aires.

Padrón Guillén, J. (1992): “Paradigmas de investigación en Ciencias Sociales. Un enfoque curricular”. Papel de Trabajo, Postgrado USR. Disponible en: <http://padron.entretemas.com/paradigmas.htm>

Pareto, V. (1909): *Manuel d'économie politique*, Paris, 1909.

Pearce, I. F. (1959): “A further note on factor commodity price relationships”. *Econ. J.*, 69, pp. 725–732.

Pérez, C. (2011): *Técnicas de segmentación. Conceptos, herramientas y aplicaciones*. Gaceta ed, Madrid.

Perkett, W. O. (1963): “An analysis of the obstacles to increased foreign trade”, unpublished Ph.D. dissertation, University of Washington, Seattle, citado in Bilkey (1978).

Pernas Lamas, J. A. (2005): “Evolución del comercio exterior de la cadena de la madera en la última década”. *Boletín ICE Económico: Información Comercial Española*, NOV 7-13 (2862); págs. 157-174.

Piercy, N. (1981): “Company internationalisation: active and reactive exporting”. *European Journal of Marketing*, 15, 3, pp. 26-pág. 26-41.

Piercy, N. F.; Kaleka, A.; Katsikeas, C. S. (1998): “Sources of competitive advantage in high performing exporting companies”. *Journal of World Business*, 4, pp. 378-393.

Piñeiro Fernández, S. (2000): “El departamento de exportación de la empresa”. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 2639, pp. 1-11.

Bibliografía

Pla, J. y Cobos, A. (2002): “La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: el caso de las new ventures españolas”. *Información Comercial Española*, 802, pp. 9-22.

Polanyi, M. (1962): *Personal knowledge*. Routledge y Kegan Paul, Londres.

Polo García, J.M. (2002): *Comercio internacional teoría y técnicas*. Ed. Universidad de Granada, pp. 83-110.

Porter, M.E. (1986): *Competition in global industries: A conceptual framework*, en M.E. Porter (ed.), *Competition in global industries*. Harvard Business School Press, Boston.

Porter, M. E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. Nueva York: Free Press.

Porter M. E. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Vergara.

Porter M. E. (1995): *Ventajas competitivas*. Ed. Free Press, Nueva York.

Porter, M. E. (1998): “Clusters and the new economics of competition”. *Harvard Business Review*, Nov/Dic, pp. 77-90.

Porter, M. E. (1999): *Ventaja competitiva (creación y sostenimiento de un Desempeño superior)*. Ed CECSA, México.

Posner, M. P. (1961): “International Trade and Technical Change”. *Oxford Economic Papers*, 31, pp. 323-341.

Prebisch, R. (1950): *The economic development of Latin America and its principal problems*. Nueva York: UN Economic Commission for Latin America.

Prieto Cuerdo, A. I. (2007): *¿Existen diferencias entre los directivos y emprendedores en las empresas exportadoras españolas? Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*. Coord. por Ayala Calvo, J. C., pp. 1232-1242.

Puig Raposo, N. (2004): “Redes empresariales de oportunidad en la España del siglo XX: el caso de la industria químico-farmacéutica”. *Historia Empresarial*, 812, pp. 179-188.

Ramírez Alesón, M.L.; Alcalde Fradejas, N.; Dejo Oricain, N.; García Casarejos, M. N.; Rosell Martínez, J. (2007): “Las exportaciones de la PYME aragonesa”. *Documento de trabajo - Fundación Economía Aragonesa (FUNDEAR)*, 40, pp. 1-60.

Ramón Rodríguez, A. B. (2000): *La internacionalización de la industria hotelera española*. Universidad de Alicante, accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/>

Rasmussen, E. S.; Madsen, T. K. y Evangelista, F. (2001): “The founding of the born global company in Denmark and Australia: sensemaking and networking”. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 13, 3, pp. 75–107.

Raymond, M. A.; Tanner, J. F.; Kim, J. (2001): “Cost complexity of pricing decisions for exporters in developing and emerging markets”. *Journal of International Marketing*, 9, 3, pp. 19-40.

Recomendación de la Comisión Europea de la Unión Europea de 6 de mayo de 2003. Disponible en:

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:es:PDF>

Reeb, D.M.; Kwok, C.C.; Baek, H.Y. (1998): “Systematic risk of multinational corporation”. *Journal of International Business Studies*, 29,2, pp. 263-280.

Reid, S. D. (1981): “The decision-maker and export entry and expansion”. *Journal of International Business Studies*, 12, 2, pp. 101-112.

Reid, S. D. (1982): “The impact of size on export behaviour in small firms”. *Export Management: an international context*, ed. Czinkota, M. R. y Tesar, G., Nueva York, pp. 18-38.

Reid, S. D. (1983): “Managerial and firm influences on export behavior”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 11, 3, pp. 323-332.

Reid, S. D. (1985): “Exporting: does sales volume make a difference?- Comment”. *Journal of International Business Studies*, Summer, 16, 2, pp. 153-155.

Renart Cava, L. G. (1998): *Consortios de exportación enfocados: un análisis a tres niveles*. Tesis Doctoral presentada en el IESE, Universidad de Navarra.

Renart Cava, L. G. (1999): “Consortios de exportación y otros tipos de alianzas estratégicas entre empresas”. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, 2627, pp. 1001-1016.

Renart Cava, L. G. (2000): “El ciclo de la participación de una empresa en un consorcio de exportación”. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, 2652, pp. 1-24.

Rennie, M. (1993): *Global competitiveness: born global*. McKinsey Q, 4, pp. 45–52.

Reuber, R. y Fischer, E. (1997): “The influence of the management team’s international experience on the internationalization behaviors of SMEs”. *Journal of International Business Studies*, 28, 4, pp. 807-25.

Reve, T. (1990): *The firm as a nexus of internal and external contracts*, en M. Aoki; B. Gustafsson; O. Williamson (eds.): *The Firm as a Nexus of Treaties*, pp. 133-161. SAGE. London.

Reve, T. (1992): “Horizontal and vertical alliances in industrial marketing channels”. *Advances in Distribution Channel Research*, 1, pp. 235-257.

Rialp Criado, A. (1999): “Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura”. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 781, pp. 117-128.

Rialp Criado, A.; Galván Sánchez, S. y Suárez Ortega, S. M. (2010): “A configuration-holistic approach to born-global firms' strategy formation process”. **European Management Journal**, 28, 2, pp. 108-123.

Rialp, A.; Rialp, J.; Urbano, D. y Vaillant, Y. (2005): “The born global phenomenon: a comparative case study research”. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, pp. 133-171.

Rialp Criado, A. y Esusebio, R. (2002): “Innovación tecnológica y resultado exportador: Un análisis empírico aplicado al sector textil-confección español». *Document de treball*, Universidad Autónoma de Barcelona, nº 2002/4, pp. 1-31.

Bibliografía

Rialp, A. y Rialp, J. (2005): “Las formas actuales de penetración y desarrollo de los mercados internacionales: Caracterización, marcos conceptuales y evidencia empírica en el caso español”, *Claves de la Economía Mundial*, 5ª ed., ICEX-ICEI, Madrid, pp. 99-108.

Ricardo, D. (1817): *Principles of Political Economy and Taxation*. J.Murray, Londres. Versión en castellano en Ricardo, D. (1955): *Principios de Economía Política y de Tributación*, Aguilar, Madrid.

Roberts, A. (1988): “Setting export prices to sell competitively”. *International Trade Forum*, Julio-Septiembre, 24, 3, pp. 10-13.

Robinson, J. V. (1933): *The economics of imperfect competition*, Macmillan. 2d ed., 1969, Londres.

Rocha, A.; Mello, R.; Dib, L y Maculan, A. (2004): “Empresas que nascem globais: estudo de caso no setor de software”. En: Hemais C (ed) *O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma*. Rio de Janeiro, Mauad, 1, pp.172–221.

Rodríguez Daponte, R. y González Vázquez, E. (2006): “Características internas en el proceso de internacionalización. Las peculiaridades de la empresa familiar”. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 2891, pp. 45-60.

Root, F.R. (1964) *Strategic planning for export marketing*. Einar Harcks Forlay, Copenhage.

Root, F. J. (1987): *Entry strategies for international markets*. Lexington Books, Nueva York.

Root, F. R. (1994): *Entry strategies for international markets*, 2ª ed., Lexington Books, Nueva York.

Rossi, I. (2009): “El éxito del diseño italiano: un modelo para Chile”. *Sistema Italia*, 2, pp. 4-5.

Roux, E. (1987): “Manager’s attitude towards risk among determinants of export entry of small and medium-sized firms” en Rosson, P.J. y Reid, S.D. (eds.), *Managing Export Entry Expansion*. Praeger Publishers: New York.

Bibliografía

Roy, D. A. y Simpson, C. L. (1981): "Export attitudes of business executives in the smaller manufacturing firm". *Journal of Small Business Management*, Abr., 19, 2, pp. 16-22.

Rugman, A (1981): *Inside the multinationals. The economics internal markets*. Nueva York Columbia University Press.

Rugman, A. M. y Hodgetts, R. M. (1995): *International business: a strategic management approach*, McGraw-Hill, New York. Versión en castellano en Rugman, A. M. y Hodgetts, R. M. (1997): *Negocios Internacionales. Un Enfoque de Administración Estratégica*, McGraw-Hill, México.

Rumelt, R. (1984): "Toward a strategic theory of firm", en Lamb, R., *Competitive strategic management*, Prentice-Hall, pp. 556-570.

Run Yu; Junning Cai; PingSun Leung (2009): "The normalized revealed comparative advantage index". *The Annals of Regional Science*, 43,1, pp. 267-282.

Rundh, B. (2003): "Rethinking the international marketing strategy: new dimensions in a competitive market. *Marketing Intelligence and Planning*, 29, 4, pp. 249-257.

Salón Internacional del Mueble:

<http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,00.bin?doc=4330982>

Sambharya, R. B. (1996): "Research notes and communications foreign experience of top management teams and international diversification strategies of U.S. multinational corporations". *Strategic Management Journal*, Nov., 17, 9, pp. 739-746.

Samiee, S. y Roth, K. (1992): "The influence of global marketing standardization on performance", *Journal of Marketing*, 56, abril, pp.1-17.

Samiee, S. y Walters. P. G. P. (1990): "Influence of firm size on export planning and performance". *Journal of Business Review*, 20, pp. 235-248.

Samuelson, P.A. (1948): "International trade and the equalisation of factor prices". *The Economic Journal*, 58, 230. pp. 163-184.

Sánchez Moral, S. y Arévalo Sánchez, P. (2007): “Globalización, industria tradicional y territorio en Castilla-La Mancha”. *Anales de Geografía*, 27, 1, pp. 103-124.

Sanders, W. y Carpenter, M. (1998): “Internationalization and firm governance: the roles of CEO compensation, top team composition, and board structure”. *Academy of Management Journal*, 41, 2, pp. 158-178.

Sarkar, P. (2008): “Trade openness and growth: Is there any link?”, *Journal of Economic Issues*, 42, 3, pp. 763-785.

Saunders, M.; Lewis, P.; Thornhill, A. (2003): *Research methods for business students*. 3ª edición Pearson Education Ltd., Harlow.

Scherer, E. M. (1980): *Industrial market structure and economic performance*. Houghton-Mifflin, Boston.

Scitovszky, T. (1942): “A reconsideration of the theory of tariffs”. *Review of Economic Studies*, 9, pp. 89-110.

Senchack, A. J. y Beedles, W. L. (1980): “Is indirect international diversification desirable?”. *Journal of Portfolio Management*, 6, invierno, pp. 49-57.

Seringhaus, R. (1987/88): “The role of information assistance in small firms’ export involvement”. *International Small Business Journal*, 5, 2, pp. 26-36.

Shapiro, A. C. (1978) “Financial structure and cost of capital in the multinational corporation”, *Journal of Financial & Quantitative Analysis*, 13, 2, pp.211-227.

Shaw, E. (1999): “A guide to the qualitative research process: evidence from a small firm study”. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 2, 2, pp. 59-70.

Shone, R. (1974): *La teoría pura del comercio internacional*. Colección MacMillan-Vicens Vives de Economía, Barcelona, pp.17-55.

Bibliografía

Simmonds, K. y Smith, H. (1968): "The first export order: a marketing innovation". *British Journal of Marketing*, 2, pp. 93-100.

Simpson, C. y Kujawa, D. (1974): "The export decision process: an empirical inquiry". *Journal of International Business Studies*, 5, 1, pp. 107-117.

Singer, H.W. (1950): "U.S. foreign investment in underdeveloped areas: the distribution of gains between investing and borrowing countries". *American Economic Review, Papers and Proceedings* 40, pp. 473-485.

Singh, M., Davidson, W.N. y Suchard, J. (2003): "Corporate diversification strategies and capital structure?". *Quarterly Review of Economics and Finance*, 43, pp. 147-167.

Smith, A. (1776): *The wealth of nations*.

Smith, V.; Strojer, E.; Dilling-Hansen, M. (2002): "Export performance and investment in R&D". *The Danish Institute for Studies in Research and Research Policy*. Working Paper 2002/4.

Snavely, W. P.; Weiner, P.; Ulbrich, H.; Enright, E. J. (1964): *Export survey of the Greater Hartford Area*, 1 y 2, The University of Connecticut, Storrs, Connecticut.

Souchon, A. L. y Diamantopoulos, A. (1999): "Export information acquisition modes: measure development and validation". *International Marketing Review*, 16, 2, pp. 143-168.

Sousa, C. M. P. y Bradley, F. (2008): "Price adaptation in export markets" *European Journal of Marketing*, 43, 3/4, p. 438-458.

Spence, M. (2003): "Evaluating export promotion programmes: UK overseas trade missions and export performance". *Small Business Economics*, 20, pp. 83-103.

Stening, B. W. y MacDougall, G. H. G. (1975). "Something to think about: identifying the high performance exporter". *Canada Commerce*, dec, pp. 12-15.

Stiglitz, J. E. (2003): *El malestar en la globalización*. Editorial punto de lectura. Madrid.

Bibliografía

Stolper, W. F. y Samuelson, P. A. (1941): "Protection and real wages". *Review of economic studies*, 9, 1, pp. 58-73.

Stöttinger, B. (2001): "Strategic export pricing: a long and winding road". *Journal of International Marketing*, 9, 1, pp. 40-63.

Styles, C. y Ambler, T. (1994): "Successful export practice: the U.K. experience". *International Marketing Review*. 11, 6, pp. 23-47.

Suárez Ortega, S. M.; Olivares Mesa, A.; Galván Sánchez, I. (2002): "La expansión de mercados de exportación y el tamaño empresarial: el caso de las empresas exportadoras canarias". *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 802, 16, 1, pp. 89-98.

Subdirección General de Análisis, Estrategia y Evaluación (2007): "Diagnóstico del sector del mueble en España". *Boletín Económico de ICE*, 2902, págs. 3-17.

Šuštar, R. (2005): "Standardization of marketing mix: a study of Slovenian firms". *Management*, 10, 2, pp. 73-88.

Suzman, C. L. y Wortzel, L. H. (1984): "Technology profiles and export marketing strategies". *Journal of Business Research*, 12, 2, pp. 183-194.

Svante, A.; Gabrielsson, J.; Wictor, I. (2004): "International activities in small firms: examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21, 1, pp. 22-34.

Swift, J. (1991): "Foreign language ability and international marketing". *European Journal of Marketing*, 25, 12, pp. 36-49, 1991.

Teck Hoon, H. (2001): "Adjustment of wages and equilibrium unemployment in a Ricardian global economy". *Journal of International Economics*, 54, 1, pp. 193-209.

Teece, D. J. (1981): "Multinational enterprise market failure and market power considerations", *Sloan Management Review*, 22, pp. 3-17.

The American Marketing Association:

http://www.marketingpower.com/_layouts/SearchResults.aspx?fb=q

The Federation of International Trade Associations (FITA):

http://fita.org/webindex/browse.cgi/International_Transportation_and_Logistics/Air_Freight

Thomas, D. E. y Grosse, R. E. (2005): "Explaining imports and exports: a focus on non-maquiladora Mexican firm". *Multinational Business Review*, Fall, 13, 3, pp. 25-40.

Thomson, D. (1992): *The Pocket Oxford Dictionary of Current English*. Ed. Clarendon Press, Oxford.

Thoumrungroje, A. y Tansuhaj, P. (2004): "Globalization effects, co-marketing alliances, and performance". *The Journal of American Academy of Business*, Septiembre, pp. 495-502.

Tihanyi, L.; Ellstrand, A.E.; Daily, C.M.; Dalton, D.R. (2000): "Composition of the top management team and firm international diversification". *Journal of Management*, 26, 6, pp. 1157-77.

Tookey, D. A. (1964): "Factors associated with success in exporting". *Journal of Management Studies*, 1, Mar., pp. 48-66.

Tooksoon, P. y Mohamad, O. (2010): "Marketing capability and export performance: the moderating effect of export dependence". *The South East Asian Journal of Management*, 4, 1, pp. 39-52.

Topritzhofer, E. y Moser, R. (1979). "Exploratorische LOGIT –und PROBIT- analysen zur empirischen identification von determinanten der export tüchtigkeit von unternehmen". *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 49, 10, pp. 873-890.

Toral, D. (2009): "El proceso de internacionalización: el fenómeno de las International New Ventures". *Gestión Joven*, 3, pp.1-9.

Torkzadeh, G. y Van Dyke, T. (2001): "Development and validation of an internet self-efficacy scale". *Behavior & Information Technology*, 20, 4, pp. 275-280.

Torrens, R. (1808): *The Economists Refuted*.

Transmobel: <http://www.transmobel.net/esp/servicios.htm>

Trefler, D. (1995): "The case of missing trade and other mysteries". *American Economic Review*, 85, 5, pp. 1029-1046.

Trujillo, M. A.; Rodríguez, D.F.; Guzmán, A; Becerra, G. (2006): *Perspectivas teóricas sobre la internalización de empresas*. Editorial Universidad del Rosario. Bogotá D.C.

Turnbull, P.W. (1985): "Internationalisation of the firm: a stages process or not?". Paper presentado en el Congreso Export Expansion and Market Entry Modes, Dalhousie University, Halifax, Octubre.

Turnbull, P.W. (1987): "A challenge to the stages of the internationalisation process", en Rosson, P.J. y Reid, S.D. (Eds), *Managing Export Entry and Expansion*, Praeger, Nueva York.

Turnbull, P.W.; Ford, D.; Cunningham, M. (1996): "Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11, 3/4, pp. 44-62.

Turnbull, P.W. y Wilson, D. (1989): "Developing and protecting profitable customer relationships". *Industrial Marketing Management*, 18, 1, pp. 1-6.

Ursic, M. L. y Czinkota, M. R. (1984): "An experience curve explanation of export expansion". *Journal of Business Research*, 12, pp. 159-168.

Valodia, I. y Velia, M. (2006): "Macro-micro linkages in trade: trade, efficiency and competitiveness of manufacturing firms in Durban South Africa". *Journal of African Economies*, 15, 4, pp. 688-721.

Vanek, J. (1968): "The factor proportions theory: the n-factor case", *Kyklos*, 21, 4, pp. 749-756.

Varela González, J. A. y Del Río Araújo, M. L. (2003): "Market orientation behavior: an empirical investigation using MARKOR". *Marketing Intelligence & Planning*, 21, 1, pp. 6-15.

Bibliografía

Varela González, J. A. y Del Río Araújo, M. L. (2007): “Orientación al mercado, rendimiento empresarial y resultado exportador”. *Mediterráneo económico*, 11, pp. 79-112.

Velasco, R., (1992): “Internacionalización de la Industria Española: Estrategias y Políticas”, *Economía Industrial*, 287, septiembre/octubre, pp.41-51.

Vernon, R. (1966): “International Investment and International Trade in the Product Cycle”. *Quarterly Journal of Economics* 80, pp. 190-207.

Vernon, R. (1974): *The location of economic activity*. En Dunning, J.H. (ed.) *Economic Analysis and Multinational Enterprises*. Praeger, Londres, pg. 89-114.

Verwaal, E. y Donkers, B. (2002): “Firms size and export intensity: solving an empirical puzzle”. *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, 33, 3, pp. 603-613.

Vichit, U. (2003): *The internationalization stages of the firms: export activities for that manufacturing firms*. Nova Southeastern University.

Villareal Larrinaga, O. (2005): “La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea”. *Cuadernos de Gestión*, 5, 2, pp. 55-73.

Villarreal Larrinaga, O. (2006): *La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas*. Universidad del País Vasco.

Vroom, V. H. (1964): *Work and motivation*. J. Wiley & Sons, Nueva York.

Wagner, J. (1995): “Export, firm size, and firm dynamics”. *Small Business Economics*, 7, 1, pp. 29-39.

Wagner, J. (2001): “A note on the firm size-export relationship”. *Small Business Economics*, Dec, 17, 4, pp. 229-237.

Wallerstein, I. (2005): “After developmentalism and globalization, What?”. *Social Forces*. Chapel Hill: Mar 2005. 83, 3, pp. 1263.

Walras, L. (1874): *Elements of pure economics* (1954 translation). London: Allen and Urwin.

Walter, A.; Ritter, T.; Gemunden, H. G. (2001): "Value creation in buyer-seller relations". *Industrial Marketing Management*, 30, pp. 365-377.

Wasow, (2001): "A case for free trade". *Challenge*, Julio/Agosto, 44, 4 pp. 59-66.

Webb, J. (2000): "Questionnaires and their design". *The Marketing Review*, 1, 2, pp. 197-218.

Webster, F. (1994): "Executing the new marketing concept". *Marketing Management*, 3, 1, pp. 8-16.

Welch, L. S. y Wiedersheim-Paul, F. (1980): "Initial exports –a marketing failure?" *The Journal of Management Studies*, 17, 4, pp. 334-344.

Westhead, P. (1995): "Exporting and non-exporting small firms in Great Britain. A matched pairs comparison". *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 1, 2, pp. 6-36.

Whitman, M (1969): "Reviewed work: American business abroad: six lectures on direct investment by Charles P. Kindleberger". *The Journal of Finance*, 24, 5, Diciembre, pp. 1020-1022.

Wickramasekera, R. y Oczkowski, E. (2004): "Key determinants of the stage of internationalisation of Australian wineries". *Asia Pacific Journal of Management*, 21, pp. 425-444.

Wicksell, K. (1898): *Interest and prices*, Jena.

Wiedersheim-Paul, F.; Olson, H.C.; Welch, L.S. (1978): "Pre-export activity: the first step in internationalization". *Journal of International Business Studies*, 9, 1, pp. 47-58.

Wilkins, M. (1974): *The maturing of multinational enterprise*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

William, E. (1998): "Research and paradigms". Paper submitted to MComms Programme at Victoria University of Wellington.

Wilson, D.T. y Mummalaneni, V. (1986), "Bonding and commitment in buyer-seller relationships: a preliminary conceptualisation". *Journal of Industrial Marketing and Purchasing*, 1, 3, pp. 44-58.

Winthey, J. (1980): "Difference between exporters and non-exporters: some hypothesis concerning Small manufacturing Business". *American Journal of Small Business*, 4, pp. 29-37.

Wolff, J. A. y Pett, T. L. (2000): "Internationalization of small firms: an examination of export competitive patterns, firms size, and export performance". *Journal of Small Business Management*, 38, 2, pp. 34 – 47.

Wong, A. y Sohal, A. (2002): "An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality". *Internal Journal of Retail & Distribution Management*, 30, 1, pp. 34-50.

World Resources Institute: <http://www.wri.org/project/global-forest-watch>

Yaprak, A. (1985): "An empirical study of the differences between small exporting and non exporting US firms". *International Marketing Review*, 2, 2, pp. 72-83.

Yip, S. G.; Bicarri, G. J.; Monti, A. J. (2000): "The role of the international process in the performance of newly internationalizing firms". *Journal of International Marketing*, 8, 3, pp. 10-35.

Yli-Renko, H.; Autio, E; Sapienza, H. J. (2001): "Social capital, knowledge acquisitions, and knowledge exploitation in young technology-based firms". *Strategic Management Journal*, Chichester, 22, 6/7, pp. 587-613.

Yongjiang, S. (2003): "Internationalisation and evolution of manufacturing systems: classic process models, new industrial issues, and academic challenges". *Integrated Manufacturing Systems*, 14, 4, pp. 357-368.

Young, S.; Hamill, J.; Wheeler, C. y Davies, R. (1991): *Penetración y desarrollo de los mercados internacionales. Estrategias y Gestión*. Plaza y Janés, Barcelona.

Bibliografía

Yunus Ali, M. (2004): “Impact of firm and management related factors on firm export performance”. *Journal of Asia Pacific Marketing*, 3, 2, pp. 5-20.

Zaldo, J. M. (1997): *Gestión Internacional de las PYMES*. SPRI, Bilbao.

Zapata Blanco, S. (2001): “La madera en España. Un primer esbozo”. *Revista de Historia Económica*, Año XIX, 2, 2001, págs. 287-343.

Zou, S. y Stan, S. (1998): “The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997”. *International Marketing Review*, 15, 5, pp. 333-56.

~ • ~ ~ • ~

ANEXOS

~ • ~

ANEXO 1. Encuesta.

<http://spreadsheets.google.com/viewform?hl=es&formkey=dDl4QmdiM2xRbmk0YThxRUt0ZVdKc0E6MA>

DATOS IDENTIFICATIVOS

Razón Social de la empresa

Tipo de sociedad mercantil

Empresa familiar

- SI
- NO

Localidad/Provincia

Año de creación

Número de centros de producción

Cartera de productos

Catálogo

- SI
- NO

Idioma del catálogo

Destino de las ventas

Porcentaje de ventas en el resto de la provincia

Porcentaje de ventas en el resto de Andalucía

Porcentaje de ventas en el resto de España

Porcentaje de ventas en exportación

RECURSOS Y CAPACIDADES

Inversión en I + D (2008)

Inversión en I + D (2009)

Certificaciones y control de calidad

Certificaciones

	Implantada	En proceso
ISO 9000	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ISO 14000	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RSC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Web

Página Web

- SI
- NO

Idiomas página Web

Inclusión en Web de cartera de productos

- SI
- NO

Posibilidad de ventas a través de la Web

- SI
- NO

Proceso productivo

Automatización procesos industriales

- SI
- NO

Modelo de sistema productivo

ASOCIACIONES EMPRESARIALES

Pertenencia a asociaciones empresariales

- SI
- NO

Asociación

Pertenencia a consorcio de exportación

- SI
- NO

Consorcio

Duración del consorcio de exportación

- Limitada
- Ilimitada

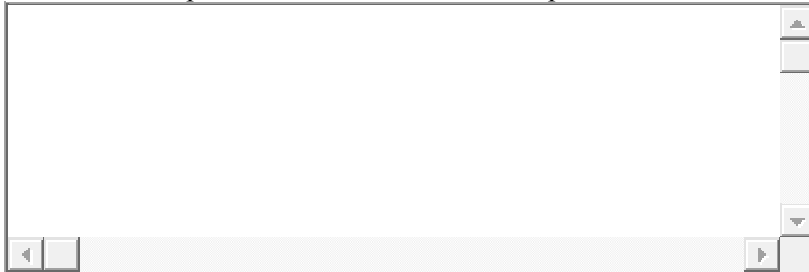
Productos del consorcio de exportación

- Diferenciados
- Homogéneos

Estrategia de exportación del consorcio

- Consensuada
- No consensuada

Actividades de promoción del consorcio de exportación



Asistencia a ferias internacionales

- SI
- NO

¿A cuantas ferias se ha asistido durante 2008?

¿A cuantas ferias se ha asistido durante 2009?

Acceso a los mercados exteriores

- Exportación directa
- Exportación indirecta

Vías de implantación en el exterior

- Delegación
- Filial comercial
- Filial producción
- Otras

ORGANIZACIÓN Y COMERCIO EXTERIOR

Número de departamentos existentes en la empresa

¿Existe departamento de exportación?

- SI
- NO

Año de creación del departamento de exportación

Motivo de ausencia del departamento de exportación

- Bajo volumen de exportación
- Falta de recursos
- No es rentable
- Integrado en otros departamentos
- Otros

Dependencia jerárquica del departamento de exportación

Número de trabajadores en el departamento de exportación

Nivel de estudios

Trabajadores licenciados en Dep. Exportación

Trabajadores con Diplomatura en Dep. Exportación

Trabajadores con Bachillerato en Dep. Exportación

Trabajadores con ESO en Dep. Exportación

Trabajadores con Estudios Primarios en Dep. Exportación

Trabajadores sin formación académica en Dep. Exportación

Situación contractual de los trabajadores

Trabajadores con contrato indefinido en Dep. Exportación

Trabajadores con contrato temporal en Dep. Exportación

Trabajadores con contrato a tiempo parcial en Dep. Exportación

Trabajadores en prácticas en Dep. Exportación

Trabajadores con otro tipo de contratos en Dep. Exportación

Formación

Idiomas del departamento de exportación

Exportaciones

Funciones del departamento de exportación

- Cierre de ventas con clientes internacionales
- Estudios de mercado
- Búsqueda de agentes y distribuidores
- Elaboración documentación de exportación
- Seguimiento administrativo de pedidos y pagos
- Ejecución de acciones de promoción y publicidad
- Coordinación de actividades internacionales con el resto de la empresa
- Otras

Año de inicio de exportación

Volumen de exportación en 2006

Volumen de exportación en 2007

Volumen de exportación en 2008

Volumen de exportación en 2009

Volumen de exportación respecto al total de ventas de la empresa (en %)

¿Se realizan subcontrataciones?

- SI
- NO

Origen geográfico de las subcontratas

Tipo de subcontrataciones

- Investigación de mercados
- Asesoría fiscal
- Asesoría financiera
- Promoción en exterior
- Gestión de ventas
- Transporte
- Otras

Mobiliario exportado

Tipo de mobiliario exportado

Otras cuestiones

Precio de exportación respecto al precio nacional

- Mayor
- Igual
- Menor
- Depende del país y mercado

% del total de productos vendidos por igual en mercado nacional e internacional

Destino de las exportaciones

- Francia
- Italia
- Alemania

- Reino Unido
- Bélgica
- Portugal
- Países Bajos
- Otros de la UE
- América del Norte
- América Central
- América del Sur
- Asia
- África
- Resto del Mundo

En el caso de haber señalado "Otros" u otro continente que no sea la UE, indicar países de exportación

Criterio de selección de mercados

- Ventaja del precio
- Cercanía
- Conocimiento del mercado
- Pedidos realizados
- Acceso a canales
- Fuerte demanda
- Seguridad en el cobro
- Redes propias
- Idioma
- estrategia casa matriz
- Otros

Tipo de Clientes

- Fabricantes
- Mayoristas
- Grandes Superficies
- Pequeño comercio

- Particulares

Principales causas de insatisfacción de sus clientes extranjeros

- Averías recién comprado
- Vida útil o duración
- Falta de trato de vendedores
- Pedido inatendido parcial o parcialmente
- Retraso en fecha de entrega
- Características no exactas
- Precio excesivo
- Facturas poco claras o incorrectas por error
- Otros

Principales razones que atraen a sus clientes

- Acabado
- Relaciones personales
- Calidad
- Diseño
- Marketing
- Plazo de entrega
- Precio
- Proximidad
- Condiciones de pago
- Otras

Fidelidad de los clientes

- Repiten
- Esporádicos

¿Realiza estudios previos de mercado para un determinado mercado extranjero?

- SI

- NO

Transporte

- Propio
- Subcontratado
- Cliente

Ratio sobre la facturación total de las exportaciones que supone el transporte

¿Realiza importaciones de material?

- SI
- NO

% de importaciones de material

Origen de las importaciones de material

¿Realiza publicidad en el extranjero?

- SI
- NO

Medio publicitario utilizado en el extranjero

Frecuencia de la realización de publicidad

- Esporádica
- Frecuente

% de gasto en actividades/publicidad

Tipo de actividades

- Muestras gratuitas
- Rebajas del precio

- Nuevos puntos de venta transitorios
- Campañas de publicidad

En el caso de no realizar actividades de promoción, marque las razones

- Bajo volumen de exportación
- Exportación esporádica
- Falta de recursos
- Escasa rentabilidad
- Son subcontratadas
- Otras

La relación de la empresa con los representantes legales en el exterior, ¿Está orientada a largo plazo?

- SI
- NO

La relación de la empresa con los representantes legales en el exterior, ¿Los términos de intercambio están bien definidos?

- SI
- NO

La relación del fabricante y distribuidor, ¿está orientada a largo plazo?

- SI
- NO

La relación del fabricante y distribuidor, ¿Los términos de intercambio están bien definidos?

- SI
- NO

ENTORNO DE EXPORTACIÓN

¿De que otro sector depende el incremento exportador?

¿Qué estrategia exportadora es más eficaz?

	1 (- eficaz)	2	3	4	5 (+ eficaz)
Liderazgo en costes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diferenciación de producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estandarización de producto exportado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inversión en innovación, diseño, ergonomía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alta inversión en marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Califique a su empresa en las siguientes variables competitivas

	1 Peor)	2	3	4	5 (Mejor)
Implicación dirección	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Costes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tecnología	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tipo de producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Infraestructura de distribución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Política de promoción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imagen de empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Principal país rival en la exportación

¿Qué factores en España son favorables para exportar?

	Favorable	Desfavorable
Costes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Legislación fiscal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imagen del país	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cualificación de mano de obra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tecnología	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Infraestructura pública	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Principal dificultad del proceso exportador

	1 (difícil)	2	3	4	5 (fácil)
Adaptación del producto-mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creación de redes comerciales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumento de competencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Escases de información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mantener la cuota de mercado exterior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Razones que hacen que su empresa exporte

	1 (- imp)	2	3	4	5 (+ imp)
Subsistencia ante épocas de crisis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tipo de cambio favorable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Economías de escala	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ayudas/garantías de organismos públicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entrada de productos extranjeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pertenencia a consorcio de exportación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1 (- imp)	2	3	4	5 (+ imp)
Existencia previa de un partner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aparición de nicho de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Previsión de las exportaciones sobre la facturación total en los próximos años

- Disminuirá
- Quedará igual
- Aumentará

Previsión de la rentabilidad de la exportación con respecto a las ventas nacionales

- Menor
- Igual
- Mayor

DIMENSIÓN (2009)

Número de trabajadores total de la empresa

Activos totales de la empresa (en millones de euros)

Ventas totales

Fondos ajenos

Capital extranjero

- SI
- NO

% de capital extranjero

% de financiación de actividades en comercio exterior - Propia -

% de financiación de actividades en comercio exterior - Pública -

% de financiación de actividades en comercio exterior - Otras -

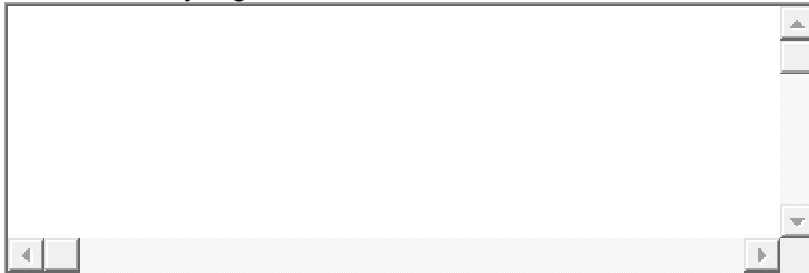
DATOS ENTREVISTADO

Nombre y Apellidos

Teléfono de contacto

Dirección de correo electrónico

Observaciones y sugerencias



ANEXO 2. Tablas ANOVA asociadas al análisis bivariante y al árbol de regresión binaria.

ANOVAS

Descriptivos			
Ingresos explotación último año			
	N	Media	Desviación típica
Menos o igual a 10	1170	213,2718	283,7017
Más de 10	228	398,1579	1481,5559
Total	1398	406,5150	784,7198

ANOVA					
Ingresos explotación último año					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	267896319	1	2,7E+008	631,349	,000
Intra-grupos	592355744	1396	424323,599		
Total	860252063	1397			

Descriptivos			
Ingresos explotación último año			
	N	Media	Desviación típica
Menos de 15	742	343,7412	606,2361
Más o igual a 15	656	477,5183	942,3755
Total	1398	406,5150	784,7198

NOVA					
Ingresos explotación último año					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	6231087,1	1	6231087,1	10,185	,001
Intra-grupos	854020976	1396	611762,877		
Total	860252063	1397			

Descriptivos			
Ingresos explotación último año			
	N	Media	Desviación típica
No exporta	1357	369,6529	719,9585
Exporta	41	1626,5610	1537,1221
Total	1398	406,5150	784,7198

ANOVA					
Ingresos explotación último año					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	62872910	1	62872910	110,074	,000
Intra-grupos	797379154	1396	571188,505		
Total	860252063	1397			

Descriptivos			
Ingresos explotación último año			
	N	Media	Desviación típica
Cooperativas	3	328,3333	341,1412
Sociedad Anónima	40	1023,9750	1477,1653
Sociedad Limitada	1355	388,4605	748,8101
Total	1398	406,5150	784,7198

ANOVA					
Ingresos explotación último año					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	15710293	2	7855146,5	12,975	,000
Intra-grupos	844541770	1395	605406,287		
Total	860252063	1397			

Descriptivos			
Ingresos explotación último año			
	N	Media	Desviación típica
Menos de 15	653	208,8622	286,1813
Más o igual a 15	517	218,8414	280,7158
Total	1170	213,2718	283,7017

ANOVA					
Ingresos explotación último año					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	28734,979	1	28734,979	,357	,550
Intra-grupos	94060167	1168	80530,965		
Total	94088902	1169			

Descriptivos			
Ingresos explotación último año			
	N	Media	Desviación típica
No exporta	1160	209,9603	278,7140
Exporta	10	597,4000	534,1406
Total	1170	213,2718	283,7017

ANOVA					
Ingresos explotación último año					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	1488265	1	1488265	18,772	,000
Intra-grupos	92600637	1168	79281,367		
Total	94088902	1169			

Descriptivos			
Ingresos explotación último año			
	N	Media	Desviación típica
Cooperativas	2	146	182,4335
Sociedad Anónima	20	349,7500	396,0798
Sociedad Limitada	1148	211,0113	281,1848
Total	1170	213,2718	283,7017

ANOVA					
Ingresos explotación último año					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	387442,966	2	193721,483	2,413	,090
Intra-grupos	93701459	1167	80292,595		
Total	94088902	1169			

Descriptivos			
Ingresos explotación último año			
	N	Media	Desviación típica
Sociedad Anónima	2	684,5000	309,0056
Sociedad Limitada	8	575,6250	592,0069
Total	10	597,4000	534,1406

ANOVA					
Ingresos explotación último año					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	18966,025	1	18966,025	,060	,813
Intra-grupos	2548790,4	8	318598,797		
Total	2567756,4	9			

Descriptivos			
Ingresos explotación último año			
	N	Media	Desviación típica
Cooperativas	2	146	182,4335
Sociedad Anónima	18	312,5556	393,7903
Sociedad Limitada	1140	208,4526	276,6334
Total	1160	209,9603	278,7140

ANOVA					
Ingresos explotación último año					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	200237,289	2	100118,645	1,289	,276
Intra-grupos	89832643	1157	77642,734		
Total	90032880	1159			

Descriptivos			
Ingresos explotación último año			
	N	Media	Desviación típica
Menos de 15	652	208,5782	286,3090
Más o igual a 15	508	211,7343	268,9218
Total	1160	209,9603	278,7140

ANOVA					
Ingresos explotación último año					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	2844,041	1	2844,041	,037	,848
Intra-grupos	90030036	1158	77746,145		
Total	90032880	1159			

Descriptivos			
Ingresos explotación último año			
	N	Media	Desviación típica
Menos de 15	1	394	
Más o igual a 15	9	620	561,4476
Total	10	597,4000	534,1406

ANOVA					
Ingresos explotación último año					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	45968,400	1	45968,400	,146	,712
Intra-grupos	2521788	8	315223,500		
Total	2567756,4	9			

Descriptivos			
Ingresos explotación último año			
	N	Media	Desviación típica
Menos de 15	89	1333,3596	1167,2331
Más o igual a 15	139	1439,6475	1654,5058
Total	228	1398,1579	1481,5559

ANOVA					
Ingresos explotación último año					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	612968,095	1	612968,095	,278	,598
Intra-grupos	497653874	226	2202008,3		
Total	498266842	227			

Descriptivos			
Ingresos explotación último año			
	N	Media	Desviación típica
Cooperativas	1	693	
Sociedad Anónima	20	1698,2000	1834,3908
Sociedad Limitada	207	1372,5749	1447,9627
Total	228	1398,1579	1481,5559

ANOVA					
Ingresos explotación último año					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	2433232,5	2	1216616,3	,552	,577
Intra-grupos	495833610	225	2203704,9		
Total	498266842	227			

Descriptivos			
Ingresos explotación último año			
	N	Media	Desviación típica
No exporta	197	1309,9746	1444,6702
Exporta	31	1958,5484	1611,7651
Total	228	1398,1579	1481,5559

ANOVA					
Ingresos explotación último año					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	11267092	1	11267092	5,229	,023
Intra-grupos	486999751	226	2154866,2		
Total	498266842	227			

Descriptivos			
Ingresos explotación último año			
	N	Media	Desviación típica
Sociedad Anónima	5	3304,2000	3018,4389
Sociedad Limitada	26	1699,7692	1108,0557
Total	31	1958,5484	1611,7651

ANOVA					
Ingresos explotación último año					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	10795024	1	10795024	4,663	,039
Intra-grupos	67138585	29	2315123,6		
Total	77933610	30			

Descriptivos			
Ingresos explotación último año			
	N	Media	Desviación típica
Menos de 15	11	1975,0909	1234,2223
Más o igual a 15	20	1949,4500	1816,5307
Total	31	1958,5484	1611,7651

ANOVA					
Ingresos explotación último año					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	4665,818	1	4665,818	,002	,967
Intra-grupos	77928944	29	2687205		
Total	77933610	30			

Descriptivos			
Ingresos explotación último año			
	N	Media	Desviación típica
Menos de 15	78	242,8590	1136,7086
Más o igual a 15	119	353,9664	1618,2022
Total	197	309,9746	1444,6702

ANOVA					
Ingresos explotación último año					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	581649,559	1	581649,559	,278	,599
Intra-grupos	408484491	195	2094792,3		
Total	409066141	196			

Descriptivos			
Ingresos explotación último año			
	N	Media	Desviación típica
Cooperativas	1	693	
Sociedad Anónima	15	1162,8666	857,5714
Sociedad Limitada	181	1325,5746	1487,0194
Total	197	1309,9746	1444,6702

ANOVA					
Ingresos explotación último año					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	749316,897	2	374658,448	,178	,837
Intra-grupos	408316824	194	2104725,9		
Total	409066141	196			

Descriptivos					
Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica
Ingresos explotación último año	1398	,00	14714	406,5150	784,7198
N válido (según lista)	1398				

REGRESIÓN LOGÍSTICA

Casos no ponderados	N	Porcentaje
Casos seleccionados		
Incluidos en el análisis	1391	99,1
Casos perdidos	12	,9
Total	1403	100
Casos no seleccionados	0	0
Total	1403	100

Codificación de la variable dependiente	
Valor original	Valor interno
No exporta	0
Exporta	1

Codificaciones de variables categóricas				
		Frecuencia	Codificación de parámetros	
			(1)	(2)
Forma jurídica	Cooperativa	3	1	0
	Soc. Anón.	40	0	1
	Soc. Lim.	1348	0	0

Bloque 0: Bloque inicial

Tabla de clasificación					
Observado			Pronosticado		
			Exportadora – No exportadora		Porcentaje correcto
			No exporta	Exporta	
Paso 0	Exp-No exp	No exp	1350	0	100
		Exp	41	0	0
Porcentaje global					97,1

Variables en la ecuación							
		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp (B)
Paso 0	Constante	-3,494	,159	485,856	1	0	,030

Variables que no están en la ecuación					
			Puntuación	gl	Sig.
Paso 0	Variables	Empleados	149,910	1	0
		Antigüedad	17,382	1	0
		For-juríd	30,556	2	0
		For-juríd (1)	0,91	1	,763
		For-juríd (2)	30,489	1	0
		Ing-explot	101,567	1	0
		Fond-prop	95,226	1	0
		Liquidez	,075	1	,784

Bloque 1: Método = Introducir

Pruebas omnibus sobre los coeficientes del modelo				
		Chi- cuadrado	gl	Sig.
Paso 1	Paso	75,231	7	0
	Bloque	75,231	7	0
	Modelo	75,231	7	0

Resumen de los modelos			
Paso	-2 log de la verosimilitud	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	294,533	,053	,226

Tabla de clasificación					
Observado			Pronosticado		
			Exportadora – No exportadora		Porcentaje correcto
			No exporta	Exporta	
Paso 0	Exp-No exp	No exp	1345	5	99,6
		Exp	36	5	12,2
Porcentaje global					97,1

Variables en la ecuación							
		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp (B)
Paso 1	Empleados	,080	,016	25,565	1	0	1,083
	Antigüedad	,040	,018	4,802	1	,028	1,041
	For-juríd			2,856	2	,240	
	For-juríd (1)	-20,033	19965,826	0	1	,999	0
	For-juríd (2)	,994	,588	2,856	1	,091	2,703
	Ing-explot	0	0	,005	1	,944	1
	Fond-prop	0	0	,096	1	,756	1
	Liquidez	-0,37	,055	,452	1	,502	,964
	Constantes	-5,050	,393	164,855	1	0	,006

