

EL NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS CON FILIALES EN EL EXTERIOR

Casillas Bueno, J.C.
Universidad de Sevilla

RESUMEN

Las investigaciones realizadas sobre el proceso de internacionalización, consideran que éste es un proceso secuencial, compuesto por diversas etapas. Aunque desde una perspectiva teórica se admite la existencia de diferentes alternativas de internacionalización, pocos trabajos empíricos han tratado de identificar las diferencias entre dichas alternativas.

El objetivo de este trabajo consiste en analizar las diferencias entre el crecimiento de la actividad exterior mediante exportaciones y mediante la instalación de filiales en el extranjero. Planteamos varias hipótesis relacionadas con el crecimiento exterior a través los dos modelos principales de expansión exterior: el exportador y el inversor. El análisis se ha realizado sobre un total de 181 empresas españolas internacionales.

Los resultados obtenidos muestran que la andadura a través de las sendas exportadora e inversora parece depender de factores diferentes y la existencia de capacidades distintas en cuanto a la exportación y en cuanto a la posesión de filiales en el exterior.

Todos estos aspectos tienen una gran importancia tanto para las administraciones encargadas de promocionar la actividad exterior de las empresas, como para los directivos, a la hora de diseñar las estrategias de expansión exterior más acorde con sus capacidades.

PALABRAS CLAVE: Internacionalización. Exportaciones. Inversiones en el exterior. Expansión exterior.

INTRODUCCIÓN

Las empresas españolas están atravesando por un momento de expansión exterior de sus actividades. A lo largo de los últimos años, cada vez más compañías están realizando inversiones directas en el exterior y exportando una mayor proporción de su producción nacional. La presencia española en el exterior es indudablemente creciente. Así pues, podemos afirmar que un gran número de empresas españolas están aumentando su nivel de internacionalización y sus niveles de interdependencia respecto a su entorno internacional.

El objetivo genérico de nuestra investigación consiste en profundizar precisamente en el conocimiento de los factores que explican por qué unas empresas presentan un comportamiento más activo que otras en cuanto a sus actividades internacionales. En concreto, vamos a analizar las diferencias entre el crecimiento de la actividad exterior materializado mediante exportaciones y mediante la instalación de filiales en el extranjero. La mayoría de las investigaciones que se han realizado tratan el proceso de internacionalización como un único continuo analizando los factores que impulsan a las empresas a avanzar por el mismo. Sin embargo, hoy día se admite la existencia de diferentes alternativas de expansión exterior, contando, actualmente, con muy escasas investigaciones acerca de las variables explicativas que diferencian unas y otras trayectorias de expansión internacional.

El artículo se estructura en cinco apartados. En primer lugar comenzamos revisando el estado del conocimiento del proceso de internacionalización de la empresa, centrándonos en el enfoque que cuenta en estos momentos con un mayor desarrollo, el denominado enfoque secuencial. En el tercer apartado, basándonos en la revisión de la literatura resumida, planteamos una serie de hipótesis relacionadas con los factores que permiten explicar el desarrollo internacional de la empresa tanto a través de la senda exportadora como inversora. Seguidamente exponemos brevemente la metodología empleada para pasar, en el quinto epígrafe del trabajo a resumir los principales resultados. Finalmente, dedicamos varios párrafos a su discusión y a exponer las conclusiones esenciales de la investigación.

EL ENFOQUE SECUENCIAL DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Convertirse en una empresa multinacional constituye una tarea enormemente compleja. Supone una transformación que afecta a la propia estructura de la organización, y como tal, implica tomar y desarrollar un amplio conjunto de decisiones y actividades mediante el empleo de una gran cantidad de recursos físicos, financieros y de conocimientos, en un ambiente dominado por la incertidumbre y el riesgo. Por esta razón, la internacionalización se entiende habitualmente como un **proceso**, en el que el tiempo desempeña un papel fundamental.

A partir de la segunda mitad de los años setenta surgen, paralelamente, dos enfoques a la hora de estudiar el proceso de internacionalización de la empresa, que comparten tanto su idea fundamental como la forma en que es abordado el fenómeno (Andersen, 1993, p. 210). Tanto es así, que pueden englobarse hoy día en una única corriente conocida como teoría secuencial del proceso de internacionalización de la empresa. Estos son el modelo de Uppsala o escuela nórdica y el Modelo de Innovación.

La idea esencial del modelo de Uppsala consiste en que las empresas se desarrollan, en primer lugar, en su propia nación de origen, siendo la internacionalización consecuencia de una serie de decisiones incrementales (Johanson y Wiedershein-Paul, 1975, p. 306), que se encuentran limitadas tanto por la disponibilidad de información como de recursos. Los principales obstáculos para ampliar el panorama geográfico provienen bien de la carencia de información (lo que genera incertidumbre) o bien de la escasez de recursos para afrontar el proceso. Johanson y Wiedershein-Paul (1975, p. 307) consideran que es posible dividir el proceso de internacionalización en cuatro etapas claramente diferenciadas, las cuales difieren, jerárquicamente, en cuanto al compromiso de recursos y a los requerimientos de conocimientos y experiencia del mercado exterior: 1) actividades no regulares de exportación; 2) exportación vía representantes independientes; 3) establecimiento de subsidiarias de venta en el exterior; y 4) unidades de producción exteriores.

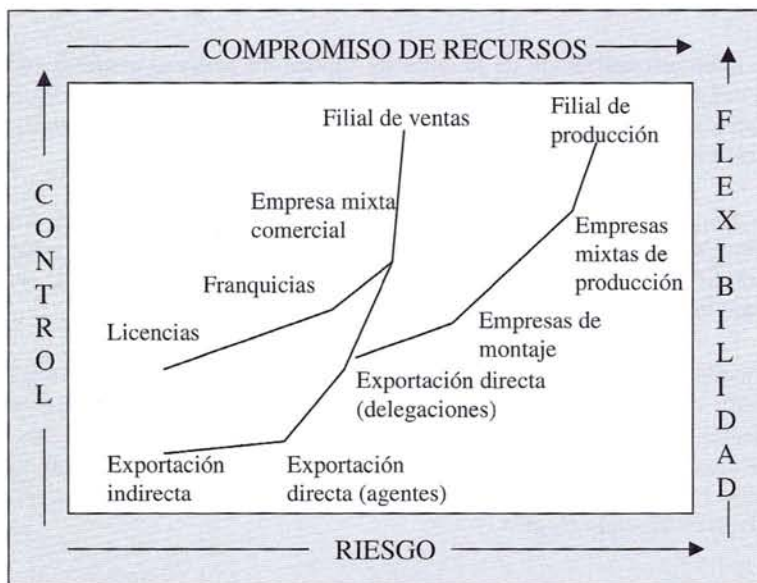
Esta secuencia de fases constituye lo que se denomina **cadena de establecimiento**. La relevancia de las cuatro etapas definidas se deriva de dos aspectos diferentes. El primero es que cada una de ellas supone un nivel diferente de implicación o compromiso internacional para la empresa. El segundo es que se encuentran relacionadas con las personas dentro de la organización, aspecto que consideran esencial (Johanson y Wiedershein-Paul, 1975, p. 307).

Paralelamente al desarrollo de la escuela nórdica de Uppsala, surge otra corriente cuya tesis fundamental consiste en considerar la internacionalización como un proceso de innovación empresarial (Lim, Sharkey y Kim, 1991). En este sentido, los primeros trabajos se asentaron sobre la base del modelo secuencial de adopción de las innovaciones propuesto por Rogers

(1962). Los autores pertenecientes a esta corriente coinciden en establecer un modelo secuencial, por etapas, donde a medida que se avanza por las distintas fases se fortalece el compromiso internacional de la organización. Las principales discrepancias entre las distintas propuestas radican en el número de fases definidas por cada autor así como en la visión que ofrecen respecto al comienzo del proceso. Mientras que Bilkey y Tesar (1977) y Czinkota (1982) consideran que la empresa no muestra interés en exportar en las primeras etapas, Cavusgil (1980) y Reid (1981) entienden que es la propia organización la que impulsa el arranque del proceso expansivo hacia el exterior. Los primeros consideran que el proceso comienza desde el exterior, de fuera a dentro, frente a los segundos, quienes los describen como un proceso de dentro a fuera (Andersen, 1993, p. 212).

No obstante, lo menos relevante del modelo de innovación es la delimitación exacta de cuáles son las etapas por las que ha de discurrir la empresa en su proceso de internacionalización. De hecho, y a raíz de la aparición de investigaciones empíricas con resultados contradictorios (Benito y Grisprud, 1992), el modelo ha sido revisado, orientando sus planteamientos hacia una mayor flexibilidad. Esta modificación se concentra en torno al concepto de **trayectoria o senda de internacionalización** (Alonso, 1993, p. 219). Se sigue considerando válida la idea de un proceso secuencial, compuesto por diversas etapas consecutivas, sin embargo, se renuncia en parte a la aspiración rígida y prescriptiva del modelo, prefiriendo su utilización con fines descriptivos. Además, se acepta la posibilidad de que las empresas puedan seguir procesos de internacionalización distintos, manteniendo, eso sí, determinados patrones en cuanto a un incremento gradual de su compromiso internacional, información sobre los mercados, necesidad de control y aceptación del riesgo. La idea básica de concebir la internacionalización como un proceso de aprendizaje sigue intacta (Barkema, Bell y Penning, 1996). La figura 1 refleja esta versión actualizada del modelo de innovación.

FIGURA 1.: EL MODELO DE INNOVACIÓN: LAS TRAYECTORIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN



Fuente: Root, 1987.

Dicho modelo, propuesto por Root (1987), sigue considerando como variables esenciales el compromiso de los recursos, el riesgo, así como el nivel de control que implica cada una de las formas posibles de conformar las actividades de expansión exterior. En la figura pueden apreciarse tres sendas de internacionalización (Root, 1987, p. 18):

- 1º) Trayectoria exportadora: Consiste en emplear únicamente las exportaciones como vía de acceso a los mercados exteriores. A medida que aumenta el compromiso internacional de la empresa, gracias a la experiencia acumulada, las exportaciones se hacen más sistemáticas, alcanzando un mayor peso dentro de sus ventas totales. Cuando la implicación es elevada la empresa opta por la creación de redes propias, generalmente, mediante filiales de venta (lo que implica un cierto nivel de inversión directa en el exterior).
- 2º) Desplazamiento de capacidades productivas: Consiste en el traslado paulatino de ciertos activos, plantas productivas y funciones al exterior. Esta trayectoria va desde la mera instalación de una planta en el exterior hasta la creación de filiales de producción, pasando por las diversas formas de empresas mixtas, alianzas, etc.
- 3º) Cesión de la ventaja: Consiste en confiar la explotación de las ventajas competitivas de la empresa a agentes externos a la misma. Entre las posibles alternativas se encuentran los acuerdos establecidos en forma de licencia, franquicia, derechos de explotación de una patente, etc. —fórmulas que entrañan diferentes niveles de compromiso internacional, de recursos, y de riesgo—. En realidad, las diferentes trayectorias se basan en dos tipos de decisiones: las primeras se refieren a la elección entre las exportaciones y las inversiones como mecanismo de atender a los mercados exteriores mientras que las segundas se relaciona con el grado de control interno de la expansión internacional.

En consecuencia, podemos sintetizar el enfoque secuencial en los siguientes puntos.

- ◆ La internacionalización de la empresa supone un **proceso gradual** compuesto por un conjunto de **decisiones y actuaciones acumulativas**. Dicho proceso requiere el transcurso de un intervalo de tiempo generalmente amplio, que permita a la organización recorrer una serie de fases, crecientemente complejas.
- ◆ La ampliación del panorama competitivo geográfico de la organización significa operar en un entorno nuevo y, al menos en parte, desconocido. En consecuencia, la **incertidumbre** es un factor que afecta a todas las actuaciones de la empresa en el plano internacional.
- ◆ A medida que la empresa avanza en su **trayectoria de internacionalización** los recursos comprometidos aumentan. Este creciente compromiso de recursos presenta, además, un carácter fuertemente **irreversible**, lo que obliga a la organización a implicarse cada vez más en el proceso. Este **compromiso incremental** con las actividades exteriores es simultáneamente una causa y una consecuencia de la profundización en la senda elegida.
- ◆ Como consecuencia de esta necesidad creciente de compromiso en un ambiente de incertidumbre, la organización tenderá a operar lentamente, procurando tomar el

control de una proporción cada vez mayor de actividades, con objeto de reducir su riesgo. Se da una relación entre ambas variables, de forma que a un mayor compromiso de recursos se corresponde con una mayor necesidad de controlar el proceso.

- ◆ Este mayor control implica el desarrollo interno de un mayor número de actividades de la cadena de valor internacional de la organización. Mientras en las primeras etapas, tan sólo se trasladan parte de las mismas, generalmente las más cercanas a los clientes extranjeros —de acuerdo con el argumento propuesto por Porter (1986)—, en fases posteriores se transfieren mayor número de actividades. Igualmente, en los primeros pasos, la empresa cede buena parte de las funciones a agentes externos (licencias, compañías importadoras, franquicias, etc.) y a medida que aumenta la importancia de las operaciones internacionales, tiende a interiorizar mayor número de actividades. Es un proceso que supone la **aceptación de mayores cotas de complejidad organizativa**.
- ◆ Con el mismo fin de aminorar el efecto de la incertidumbre, la organización tenderá a salir en primer lugar a aquellos mercados nacionales más conocidos, es decir, aquellos sobre los que cuenta con un mayor volumen de información. La empresa preferirá comenzar por aquellas naciones más próximas a la propia, teniendo en cuenta no sólo la distancia física sino también la **distancia psicológica**, concepto que reúne todo el conjunto de diferencias en el plano cultural, social, económico, legal, etc., entre el mercado doméstico y el exterior (Johanson y Wiedershein-Paul, 1975).
- ◆ En definitiva, la internacionalización supone para la empresa un proceso de **aprendizaje continuo** sobre las formas de competir en el panorama internacional, el cual requiere tiempo e implica riesgos. Este aprendizaje se asienta en la organización en forma de **experiencia** acumulada, factor que se entiende clave en el desarrollo gradual del ámbito geográfico de la empresa. En suma, se trata de una cadena acción-experiencia-acción, en el que el resultado de cada iteración es un incremento de la implicación de la empresa con sus actividades internacionales (Andersen, 1993).

FACTORES DETERMINANTES DEL NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Sin embargo, el modelo propuesto por Root (1987) puede inducir a pensar que las empresas han de elegir una de las diferentes trayectorias, renunciando a las demás, lo que no es cierto. Cuando una organización decide instalar una filial en el extranjero no tiene por qué abandonar sus exportaciones. Existe la posibilidad de avanzar, simultáneamente, por más de una trayectoria o senda de internacionalización, en cuyo caso, podemos preguntarnos si los factores que influyen en cada uno de los dos grandes modelos de desarrollo internacional, el modelo exportador y el modelo inversor, son los mismos. La mayoría de las investigaciones han analizado el proceso de internacionalización como un continuo único, donde determinados factores favorecen un comportamiento exterior más activo, sin diferenciar entre los distintos modelos de expansión. Lo que queremos en este trabajo es comprobar si los factores que tradicionalmente favorecen el proceso de expansión internacional inciden por igual en el crecimiento a través de la senda exportadora y a través de la senda inversora.

Para ello, vamos a plantear una serie de hipótesis relacionadas con el crecimiento exterior de las organizaciones, como si efectivamente dicho proceso fuese un único continuo y posteriormente comprobaremos la influencia de estos factores sobre cada uno de los dos modelos de expansión exterior: el exportador y el inversor. Consideraremos, en consecuencia, dos variables a explicar: la intensidad exportadora, representativa del compromiso de la organización con sus actividades de exportación y el número de filiales en el extranjero, representativa del compromiso de la empresa con su actividad inversora en el exterior. Junto a estas dos variables a explicar, vamos a considerar cuatro grupos de factores explicativos: el tamaño de la empresa, su experiencia exportadora, su carácter innovador y, por último, la nacionalidad de la propiedad de la compañía.

El tamaño de la empresa

El proceso de internacionalización implica la utilización de un volumen creciente de recursos, y, por tanto, el tamaño se ha considerado en numerosos trabajos (Aaby y Slater, 1989; Bonaccorsi, 1992; Calof, 1994) como una variable de singular importancia. Esta característica ha sido tenida en cuenta fundamentalmente en las investigaciones sobre empresas exportadoras. Los defensores de la internacionalización como un proceso secuencial ofrecen un razonamiento simple ligado al proceso de crecimiento organizativo (Cavusgil y Naor, 1987). Las empresas comienzan atendiendo a su mercado doméstico y sólo acuden a las exportaciones cuando el crecimiento en el mismo se hace difícil. Aunque no todas las investigaciones empíricas ofrecen idénticos resultados, parece existir una relación positiva entre la actividad exportadora y el tamaño de la empresa (Aaby y Slater, 1989; Bonaccorsi, 1992; Calof, 1994).

Sin embargo, esta variable también ha sido incluida en estudios sobre otros medios de internacionalización, como las licencias, las franquicias y la inversiones en el exterior (Contractor, 1984; Terpstra y Yu, 1989; Eroglu, 1992; Hennart y Park, 1994; Mitchell, Shaver y Yeung, 1994; Hennart y Reddy, 1997). Si bien la mayoría de los estudios han medido esta variable a través de sus activos o sus ventas, algunos han utilizado otros tipos de indicadores, más cercanos a la medición de los recursos de la organización, como la cuota de mercado doméstico de la empresa (Caughey y Chetty, 1993) o la disposición de activos ociosos (Kogut, 1991).

Debemos indicar que estamos hablando del tamaño de la empresa, no en términos absolutos, sino en relación con el resto de las empresas de su sector (Horst, 1972). Además, creemos que puede medirse el tamaño de la empresa en general por un lado y, por otro, la dimensión de su vertiente internacional, mediante el volumen absoluto de sus exportaciones. La primera medida estaría más relacionada con el enfoque de los recursos y el riesgo (cuanto mayor sea la empresa, mayores serán los recursos disponibles, los cuales le permitirán afrontar mayores cotas de riesgo). La segunda medida está más relacionada con la idea de gradualidad de la actividad internacional. No obstante, pensamos que ambos indicadores se encontrarán íntimamente relacionados. En consecuencia, proponemos la siguiente hipótesis:

H1: Cuanto mayor sea el tamaño relativo de la empresa mayor será su intensidad exportadora y su número de filiales en el extranjero.

La hipótesis anterior se centra en el tamaño de la empresa desde una perspectiva estática. Sin embargo, los partidarios de las perspectivas secuenciales prefieren considerar las ten-

dencias a los valores absolutos. Desde varios enfoques se propugna que las empresas acudirán a invertir en el exterior cuando el crecimiento de sus exportaciones es muy elevado (Root, 1987). Un rápido incremento del volumen de exportaciones refleja una considerable vocación internacional y la adquisición de un amplio compromiso con las actividades exteriores.

No obstante, al igual que con el tamaño, debemos dejar constancia de que lo realmente importante no es el hecho de que las exportaciones de una empresa aumenten o disminuyan de forma aislada, sino cómo es dicha tendencia en relación con el resto de empresas competidoras. Un crecimiento de las exportaciones implica al mismo tiempo un compromiso creciente con las operaciones exteriores, así como la posibilidad de un aumento de los recursos disponibles. En consecuencia, podemos proponer la siguiente hipótesis:

H2: Cuanto mayor sea el crecimiento relativo de volumen de exportaciones de la empresa, mayor será su intensidad exportadora y su número de filiales en el extranjero.

La experiencia exportadora de la empresa

Ya hemos apuntado que el enfoque secuencial enfatiza la idea de que la internacionalización de la empresa es en sí un proceso de aprendizaje, de forma que las empresas han de pasar por una serie de etapas, más o menos fijas a medida que van adquiriendo una serie de habilidades, de capacidades para competir más allá de sus fronteras nacionales (Andersen, 1993).

La experiencia exportadora constituye así, para numerosos autores (Kwon y Hu, 1995, 1996; Zaby, 1996), un factor determinante de la decisión de invertir en el exterior. Debemos indicar que estamos haciendo referencia a la experiencia en las actividades exteriores de carácter genérico, no relacionada con un país concreto. Recordemos la distinción realizada por Yu (1990, p. 561) y Andersen (1993, p. 211) entre la experiencia genérica, que consiste en el aprendizaje derivado de operar en un conjunto amplio de países, y la experiencia específica en un país, que impulsa a la empresa a invertir allí donde lleva tiempo exportando.

Respecto a la medición de esta experiencia genérica en el plano internacional, los trabajos realizados parecen estar de acuerdo en que es más importante la riqueza de las actividades exteriores que el tiempo que llevan realizándose (Erramilli, 1991, p. 464). Así pues, el aprendizaje de las actividades exteriores se dará con mayor intensidad, primero, cuanto mayor sea el número de países a los que exporte y, segundo, cuanto mayor sea la distancia —tanto física como cultural— que lo separe de los países que constituyen el destino de sus exportaciones.

Respecto al primer punto, Erramilli (1991, p. 494) defiende que lo realmente importante, en términos de adquisición de habilidades, es la diversidad de países con los que la empresa se relaciona. De este modo, la diversificación de mercados (Denis y Depelteau, 1985) viene considerándose como un indicador apropiado de la variedad geográfica de las exportaciones (Olusoga, 1993; Sambharya, 1996). A mayor diversificación de los destinos de las exportaciones, más experiencia internacional tendrá la empresa y menores riesgos asumirá a la hora de exportar o invertir en el exterior (Sambharya, 1995, p. 203; Pennings, Barkema y Douma, 1994, p. 616). En consecuencia, podemos proponer la siguiente hipótesis:

H3: Cuanto más diversificados estén los destinos de las exportaciones de la empresa mayor será su intensidad exportadora y su número de filiales en el extranjero.

Asimismo, respecto al segundo punto, la calidad de este aprendizaje es superior cuanto más distantes sean los países a los que destina las exportaciones y en los que instale sus filiales. El enfoque secuencial predice que las empresas irán expandiendo sus actividades internacionales incrementando poco a poco la distancia, física y cultural, de los países de destino. Johanson y Vahlne (1977, p. 24) consideran que a mayor distancia, mayor será la incertidumbre y el riesgo. En consecuencia, las empresas preferirán aprender primero con países próximos, entrando paulatinamente en naciones más distantes. Esta relación ha sido puesta de manifiesto por diversos trabajos, tanto desde un plano teórico (Andersen, 1993), como empírico (Benito y Grisprud, 1992). Estos últimos autores relacionan sobre todo el concepto de distancia cultural con el aprendizaje internacional (Benito y Grisprud, 1992, p. 462).

H4: Cuanto mayor sea la distancia, física y cultural, de los países destino de las exportaciones y de las filiales de la empresa, mayor será su intensidad exportadora y su número de filiales en el extranjero.

El carácter innovador de la empresa

Otra variable que encontramos con frecuencia en la literatura es el carácter innovador de las empresas (Samiee, Walters y DuBois, 1993), idea que surge a partir del enfoque de innovación (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981 y Czinckota, 1982). Para estos autores, el comportamiento exportador no es más que una manifestación de la actitud innovadora de la empresa. Diversos trabajos defienden la existencia de una relación positiva entre el grado de diversificación de los productos —como indicador del carácter innovador y dinámico de la organización— y el nivel de internacionalización de la empresa (Samiee, Walters y Dubois, 1993; Sambharya, 1995), viéndose apoyados por los resultados empíricos.

Sin embargo, otros trabajos no llegan a las mismas conclusiones. Por ejemplo, Hennart y Park (1994) analizan la relación entre la diversificación de los productos que la empresa comercializa en el país de destino y la probabilidad de que instale una filial en el mismo. Si bien sus resultados ofrecen el signo esperado en la relación, ésta no es estadísticamente significativa.

Por otro lado, Chang (1995, p. 388 y ss.) señala que las empresas también se expanden gradualmente en los mercados exteriores en cuanto a sus líneas de negocio y a los productos que comercializa. De este modo, las empresas comienzan exportando el producto principal —en su país de origen—, y poco a poco van ampliando la gama de productos que venden en el exterior. Para este autor el proceso de diversificación geográfica y de productos es paralelo y simultáneo. Por ello, las empresas que muestran un elevado nivel de diversificación de sus exportaciones demuestran un marcado carácter dinámico e innovador, a la vez que son empresas que llevan bastante tiempo exportando, tienen una mayor experiencia internacional y, en consecuencia, son más proclives a realizar inversiones en el exterior. En definitiva:

H5: Cuanto mayor sea la diversificación de los productos exportados por la empresa mayor será su intensidad exportadora y su número de filiales en el extranjero.

La nacionalidad de la empresa

La nacionalidad de la empresa es una característica algunas veces olvidada por los estudios empíricos, sobre todo por aquellos basados en muestras de compañías norteamericanas. Sin embargo, algunos trabajos ponen de manifiesto que las empresas extranjeras presentes en nuestro país son más activas en el plano internacional que las estrictamente nacionales (Casillas y otros, 1996).

Cuando una empresa se instala en un nuevo país puede perseguir tres objetivos esenciales (Birkinshaw, 1997): a) satisfacer la demanda de dicho país, en cuyo caso la filial correspondiente tenderá a centrarse en el mismo y por tanto apenas tendrá actividad exterior; b) aprovechar las ventajas en costes existentes en el país, empleando de forma intensiva algún recurso que sea especialmente barato en el mismo —en este caso la filial tenderá a mantener flujos de bienes y de capitales con su compañía matriz, esto es, con el país de origen de la sede central— y c) servir de plataforma para atender otros mercados próximos, desde un punto de vista físico o cultural, o para vender en un área geográfica más amplia. Esta situación implica un comportamiento activo en el plano internacional por parte de la empresa filial, en este caso, española.

El proceso creciente de globalización de la competencia (Hamel y Prahalad, 1985; Porter, 1986) y el desarrollo de sistemas empresariales de tipo reticular, mediante estructuras complejas que relacionan las empresas matrices y sus subsidiarias (Bartlett y Ghoshal, 1991, Nohria y Ghoshal, 1997), parecen apoyar la idea de que el tercero de los objetivos anteriores está ganando terreno en los últimos tiempos. Si este fenómeno es cierto, las empresas españolas que son a su vez filiales de compañías multinacionales extranjeras tenderán a expandirse internacionalmente de manera más intensa y, por tanto, tenderán a tener más filiales en el exterior. En consecuencia, aún con las reservas derivadas de la posible influencia de la estrategia organizativa de la empresa, proponemos la siguiente hipótesis:

H4: Las empresas cuya propiedad corresponde a una multinacional extranjera tendrán una mayor intensidad exportadora y un mayor número de filiales en el extranjero.

METODOLOGÍA

Muestra

Los datos utilizados han sido obtenidos de la Base de Datos OFERES, elaborada por el Instituto de Comercio Exterior (ICEX). Para poder comparar la influencia de una serie de variables explicativas tanto sobre la intensidad exportadora como sobre el número de filiales en el exterior, sólo hemos considerado aquellas empresas que cuentan con subsidiarias en países extranjeros. Según OFERES el número de empresas que cumplían esta característica ascendió a 5072. De éstas, eliminamos 97 compañías por carencia de datos, trabajando finalmente con 410 empresas. Sin embargo, más de la mitad de éstas —55,9 %—, cuentan sólo con filiales en una nación. Como se desprende de la tabla 5.1., tres cuartas partes de las empresas cuentan con filiales en uno o dos países —73,7 %— y sólo un escaso 4,6% de las empresas de la muestra total están presentes en cinco o más países.

TABLA 1: NÚMERO DE FILIALES DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS DE LA MUESTRA

Nº DE FILIALES	Nº DE EMPRESAS	% DE EMPRESAS	Nº ACUM. DE EMPRESAS	% ACUM. DE EMPRESAS
1	229	55,9 %	229	55,9 %
2	73	17,8 %	302	73,7 %
3	45	11,0 %	347	84,7 %
4	29	7,0 %	376	91,7 %
5	15	3,7 %	391	95,4 %
6	8	2,0 %	399	97,4 %
7	7	1,7 %	406	99,1 %
8	3	0,7 %	409	99,8 %
12	1	0,2 %	410	100 %
TOTAL	410	100 %		

Pensamos que la gran proporción de empresas con presencia en un único país podía afectar negativamente el propósito de la investigación, en la medida en que son multinacionales incipientes, que se encuentran con niveles muy bajos de compromiso internacional inversor, siendo éste aún bastante reversible. Por consiguiente, corríamos el peligro de estar trabajando con empresas escasamente multinacionales, empresas cuyo futuro exterior aún no se encuentra excesivamente claro.

Para evitar dicho inconveniente, hemos optado por considerar únicamente aquellas firmas con presencia en un mínimo de dos países, cuya implicación con sus actividades inversoras en el exterior es más segura. Excluyendo las 229 compañías con sólo una filial, la muestra con la que trabajamos está constituida por 181 empresas, todas aquellas que la base de datos OFERES identifica con filiales en dos o más países. En el anexo se incluye información adicional sobre la muestra.

Variables

Ya hemos mencionado anteriormente que hemos considerado dos variables dependientes, la intensidad exportadora —IEXP— y el número de filiales de la empresa —NFIL—. La primera es una variable continua que oscila entre cero y cien, mientras que la segunda es una variable discreta.

Respecto a las variables explicativas, hemos utilizado las siguientes. El tamaño relativo de la empresa —DIMREL— ha sido medido a través del número de empleados en una escala de cinco intervalos. Con el fin de evitar la posible influencia sectorial, hemos relativizado el tamaño en función del tamaño medio de las empresas del sector (Vasconcellos, 1988). Las exportaciones de la empresa —EXPORT— han sido tomadas directamente de OFERES y corresponden al año 1993. El incremento de las exportaciones —INCEXP— está referido al periodo 1990-1993. La diversificación de los países destino de las exportaciones —DMDO— ha sido medida a través del índice de entropía de Denis y Depelteau (1985, p. 80), el cual se

incrementa a medida que las exportaciones se concentran en pocos destinos. Este mismo indicador ha sido el utilizado para la diversificación de los productos exportados —DPTO—. En cuanto a la distancia física y cultural de los países a los que exporta la empresa, hemos utilizado las medias ponderadas de la distancia en kilómetros entre Madrid y la capital de los primeros cuatro países destino de las exportaciones para la primera —DFEXP— y la media ponderada de la distancia cultural de los mismos para la segunda —DCEXP—. La distancia cultural de cada país ha sido calculada mediante la fórmula propuesta por Kogut y Singh (1988, p. 422), basada en las dimensiones culturales del trabajo original de Hofstede (1980). El mismo procedimiento ha sido el empleado para medir la distancia física —DFFIL— y cultural —DFFIL— de las filiales de la organización. Por último, hemos utilizado una variable de naturaleza dicotómica —MAYEXTR— que indica si la empresa se encuentra participada mayoritariamente por una compañía extranjera, tomando valor 1 en caso afirmativo y 0 en el caso contrario. Esta información aparece en la propia base de datos OFERES, facilitada por el ICEX.

Métodos estadísticos

Ya hemos apuntado que el número de filiales es una variable de naturaleza cualitativa ordenada (Gracia, 1988, p. 35) lo que limita considerablemente los modelos estadísticos disponibles, siendo aconsejable el empleo de un modelo de regresión logística de respuesta múltiple ordinal. En este tipo de modelos, se determina la probabilidad de que la variable respuesta pertenezca a cada una de las categorías posibles de la variable dependiente:

MODELO 1:

$\text{Prob}(y_i = 1_k) = f(\text{DIMREL}, \text{EXPORT}, \text{INCEXP}, \text{DFEXP}, \text{DCEXP}, \text{DMDO}, \text{DPTO}, \text{MAYEXTR}, \text{DFFIL}, \text{DCFIL})$

donde k es el número de categorías posibles de la variable dependiente. Este tipo de modelos aconseja que el número de categorías no sea muy elevado (tres, cuatro,...). Por ello, hemos reducido el número de intervalos de esta variable a cuatro, tal y como se refleja en la tabla 2.

TABLA 2: VARIABLE NFIL TRANSFORMADA

FILIALES EN:	NÚMERO DE EMPRESAS	PORCENTAJE
2 países	73	44.33 %
3 países	45	24.86 %
4 o 5 países	44	24.31 %
más de 5 países	19	10.50 %
TOTAL	181	100 %

El modelo intenta determinar las características que influyen en el nivel de internacionalización de las empresas, entendiendo éste último concepto en el ámbito exclusivo de las Inversiones Directas en el Exterior.

La variable IEXP es continua, por lo que el modelo estadístico utilizado no puede ser el mismo que para el primer modelo. En concreto, hemos estimado un modelo de Análisis de

Regresión Múltiple, utilizando el logaritmo de la variable IEXP, para asegurar su normalidad. Por tanto, el segundo modelo estimado ha sido el siguiente:

MODELO 2:

$$IEXP = f(\text{DIMREL}, \text{EXPORT}, \text{INCEXP}, \text{DFEXP}, \text{DCEXP}, \text{DMDO}, \text{DPTO}, \text{MAYEXTR}, \text{DFFIL}, \text{DCFIL}).$$

RESULTADOS

Las tablas 3 y 4 resumen los resultados de la estimación de los modelos 1 y 2. Como vemos, el modelo 1 es suficientemente significativo, como se desprende de los valores de las tres medidas de ajuste que proporciona el programa estadístico³.

TABLA 3: RESULTADOS DEL MODELO 1

(regresión logística con respuesta múltiple con variable dependiente = NFIL)⁴

VARIABLES	SIGNO HIP / RDO	PARÁMETROS	ORDEN DE ENTRADA	ODD RATIO
Intercept 1		-3,280		
Intercept 2		-4,433		
Intercept 3		-6,090 *		
MAYEXTR	+/+	1,273 ***	1	0,280
DFFIL	+/+	1,047 *	2	0,351
DCEXP	+/-	-0,004 *	3	1,004
EXPORT	+/+	0,295 *	4	0,744
MEDIDAS DE AJUSTE				
AIC	457,721		- 2 LOG L	443,721
SC	480,110		Chi cuadrado	24,231
			g.l.	4
			Valor p =	0,0001

El número de variables explicativas que alcanzan un nivel de significación correspondiente a una $p < 0,1$ son muy pocas. Esto es normal en la medida en que al resumir toda la información disponible de la variable respuesta en sólo cuatro niveles, el modelo pierde sensibilidad a la hora de incorporar y retener variables suficientemente significativas. Destaca sobre todo una de ellas: MAYEXTR y en un segundo plano se encuentran EXPORT, DCEXP y DFFIL. No obstante, lo más sorprendente es el signo del parámetro estimado de DCEXP, contrario al preconizado en las hipótesis. Parece que las empresas que tienen un mayor número de filiales en el exterior exportan a países culturalmente más próximos a España.

TABLA 4: RESULTADOS DEL MODELO 2

(regresión múltiple con variable dependiente = IEXP)

VARIABLES	SIGNO HIP / RDO	COEF.	COEF. ESTAND.	PROB.	ORDEN DE ENTRADA
Constante		-1,585	-1,585	***	
EXPORT	+/+	0,446	0,656	***	1
DIMREL	+/-	-0,159	-0,344	***	2
INCEXP	+/-	-0,192	-0,163	**	3
DCEXP	+/+	1,15E-3	0,122	*	4
DPTO	-/+	2,29E-7	0,108	*	5
DMDO	-/-	-9,13E-7	-0,136	*	6
R	0,751			Valor F	37,512
R ² Ajust	0,549			g.l.	180
				Prob	<0,0001

Las tres restantes sí presentan el signo previsto, señalando que las empresas que pertenecen a multinacionales extranjeras, con un volumen elevado de exportaciones tienden a poseer un mayor número de filiales en el exterior. Asimismo, la relación positiva entre NFIL y DFFIL implica que las distancia física media de las empresas que tienen más filiales es superior a la de las que cuenta con un menor número de subsidiarias, lo que parece apoyar la idea de que las organizaciones comienzan instalándose en países próximos físicamente al de su sede central, para ir alejándose gradualmente a medida que instalan nuevas filiales en el extranjero.

Respecto al modelo 2, se observa el suficiente nivel de significación del modelo en su conjunto, como se deduce tanto del coeficiente R² ajustado, como del ANOVA correspondiente. Respecto a las variables que se muestran significativamente relacionadas con la variables IEXP destacan el volumen de exportación —EXPORT—, el tamaño relativo de las empresas —DIMREL—, el incremento de las exportaciones —INCEXP— y, con niveles inferiores, la distancia tanto cultural de dichas exportaciones —DCEXP— y la diversificación de productos y mercados —DPTO y DMDO—, aunque con signos dispares.

Estos resultados muestran dos aspectos llamativos, que quisiéramos destacar antes de su discusión. El primero es que de las seis variables significativas sólo dos están igualmente presentes en el modelo anterior —EXPORT y DCEXP—y, además, esta última aparece ahora con el signo contrario. El segundo es el hecho de que el signo de los parámetros de las variables DIMREL, INCEXP y DPTO se comportan inversamente a lo que cabría esperar.

Estos resultados parecen apuntar a que el comportamiento exportador e inversor de las empresas de la muestra siguen patrones diferentes. Son las empresas más pequeñas las que tienen una intensidad exportadora superior, empresas que además cuentan con las menores tasas de crecimiento de sus cifras de exportaciones. Lo que sí se muestra coincidente es que tanto el comportamiento inversor como el exportador está positivamente relacionado con elevados volúmenes de exportación. Por el contrario, la pertenencia a una compañía extranjera no

incide sobre el compromiso exportador de la empresa. La distancia cultural de las exportaciones se manifiesta ahora de la forma propuesta en las hipótesis. Según los resultados del modelo 2 cuanto mayor sea dicha distancia cultural de las exportaciones realizadas por la empresa, mayor tiende a ser la intensidad exportadora.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos sólo confirman parcialmente las hipótesis propuestas en el tercer apartado. En efecto, el tamaño relativo de la empresa parece no influir en el número de filiales que posee, mientras que la influencia sobre la intensidad exportadora es la contraria a la inicialmente prevista. Este último resultado, coherente con el de otras investigaciones que relacionan tamaño e intensidad exportadora, puede deberse a dos causas: el mayor dinamismo de las empresas más pequeñas o la necesidad de salir al exterior al no poder adquirir una mayor cuota del mercado nacional por estar éste acaparado por las compañías más grandes. Por el contrario, el volumen de exportaciones en términos absolutos sí que se encuentra positivamente relacionado con cualquiera de las dos trayectorias de internacionalización, sin que suceda lo mismo con el crecimiento de las exportaciones. Los resultados muestran que aquellas empresas que han incrementado más sus exportaciones son precisamente las que tienen una menor intensidad exportadora. No obstante, pensamos que el intervalo de tiempo es excesivamente reducido como para extraer conclusiones al respecto.

El hecho de que la distancia cultural de las exportaciones influya positivamente sobre la intensidad exportadora y negativamente sobre el número de filiales requiere algún comentario. A medida que la empresa avanza por la senda exportadora, es decir, a medida que aumenta su compromiso con las exportaciones se ve impulsada a diversificar los países a los que destina sus productos. Sin embargo, según otras investigaciones (Casillas, 1998) las empresas tienden a crear filiales en aquellos países similares desde el punto de vista cultural, concentrando un elevado porcentaje de sus exportaciones precisamente en estos países. Por ello, es lógico que las empresas con más filiales en el exterior tiendan a exportar a países próximos culturalmente. Respecto a la distancia de las filiales, los resultados parecen apoyar el enfoque secuencial en la medida en que cuanto mayor es el número de subsidiarias que tiene la empresa, mayor es la distancia física que las separa de la matriz española.

La diversidad de países a los que exporta la empresa y la variedad de productos exportados sólo parecen influir en la intensidad exportadora. Parece, pues, que la única forma de incrementar el compromiso exportador de las organizaciones es mediante la diversificación tanto de los países como de los productos que exportan. Sin embargo, ambas variables no influyen en el número de filiales que tienen las compañías.

Por último, el hecho de ser una filial de una compañía extranjera incide decisivamente sobre el comportamiento inversor de la empresa. El hecho de pertenecer a una multinacional favorece el desarrollo de ciertas capacidades de gestión de operaciones de inversión en diferentes entornos nacionales, facilitando la instalación de nuevas filiales en terceros países. Sin embargo, no existen diferencias en la intensidad exportadora entre las empresas completamente españolas y las filiales de firmas extranjeras.

En definitiva, la andadura a través de las sendas exportadora e inversora parece depender de factores diferentes. Aquellos que permiten explicar el número de filiales en el exterior no coinciden con los factores explicativos de la intensidad exportadora de las mismas empre-

sas. Pensamos, pues, que debemos seguir profundizando en las características de los diferentes patrones de expansión internacional. A la hora de estudiar el proceso de internacionalización es necesario diferenciar distintas decisiones, todas ellas orientadas a incrementar su nivel de compromiso exterior pero que dependen de factores diversos. Los resultados parecen apuntar la existencia de capacidades distintas en cuanto a la exportación y en cuanto a la posesión de filiales en el exterior.

Todos estos aspectos tienen una gran importancia tanto para las administraciones encargadas de promocionar la actividad exterior de las empresas, que tendrán que discernir entre unos mecanismos u otros, como para los directivos, a la hora de diseñar las estrategias de expansión exterior más acorde con sus capacidades. En nuestra opinión, son necesarias más investigaciones en esta línea, que permitan conocer, con mayor precisión, los mecanismos que se ponen en marcha en cada una de las fases del proceso de internacionalización y que determinan el diferente comportamiento de las organizaciones que lo emprenden.

NOTAS

- (1) Cociente entre las exportaciones de la empresa y su cifra de ventas.
- (2) Los datos corresponden al año 1993, último disponible de la base de datos.
- (3) El Criterio de Información de Akaike —AIC—, el criterio de Schwartz —SC— y sobre todo el estadístico $-2 \text{ Log Likelihood} = -2 \text{ Log L}$. Este último sigue una distribución Chi-cuadrado, lo que permite contrastar la hipótesis nula de que todos los parámetros de las variables explicativas del modelo son igual a cero.
- (4) Si $p < 0,001$, entonces ***; si $p < 0,01$, entonces **; si $p < 0,1$, entonces *.

BIBLIOGRAFÍA

- AABY, N.E. y SLATER, S.F. (1989): Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88, *International Marketing Review*, Vol. 6, número 4, pp. 7-23.
- ALONSO, J.A. (1993): Capacidades exportadoras y estrategia internacional de la empresa, en Velarde, J., García Delgado, J.L. y Pedreño, A. (Directores) *Empresas y empresarios españoles en la encrucijada de los noventa*, Editorial Civitas pp. 205-258.
- ANDERSEN, O. (1993): On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis, *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, Second Quarter, pp. 209-231.
- BARKEMA, H.G., BELL, J.H.J. y PENNING, J.M. (1996): Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 151-166.
- BARTLETT, C.A. y GHOSHAL, S. (1991): *La empresa sin fronteras. La solución transnacional*, Ed. McGraw-Hill, Madrid.
- BENITO, G.R.G. y GRIPSRUD, G. (1992): The Expansion of Foreign Direct Investments: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process?, *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, número 3, pp. 461-476.
- BILKEY, W.J. y TESAR, G. (1977): The Export Behavior of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms, *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, spring-summer, pp. 93-98.
- BIRKINSHAW, J. (1997): Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiaries Initiatives, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, número 3, pp. 207-229.
- BONACCORSI, A. (1992): On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity, *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, forth quarter, pp. 605-635.
- CALOF, J.L. (1994): The Relationship Between Firm Size and Export Behavior Revisited, *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, second quarter, pp. 367-387.
- CASILLAS, J.C. (1998): *La internacionalización de la empresa: la dimensión internacional de la empresa española*, Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla.
- CASILLAS, J.C., GALADÁN, J.L., MORENO, A.M. y VECINO, J. (1996): La inversión extranjera en España: un análisis de la intensidad exportadora de las filiales extranjeras, en Luque, T. (Ed.) *La empresa en una economía globalizada: retos y cambios*, Vol. II.A., Ediciones Edinford, Málaga, pp. 1-19.
- CAUGHEY, M. y CHETTY, S. (1993): Pre-export Behaviour of Small Manufacturing Firms in New Zealand, *International Small Business Journal*, Vol. 12, número 3, pp. 62-68.
- CAVUSGIL, S.T. (1980): On the Internationalization Process of Firms, *European Research*, Vol. 8, noviembre, pp. 273-281.
- CAVUSGIL, S.T. y NAOR, J. (1987): Firm and Management Characteristics as discriminators of Export Marketing activity, *Journal of Business Research*, Vol. 15, pp. 221-235.
- CHANG, S.J. (1995): International Expansion Strategy of Japanese Firms: Capability Building Through Sequential Entry, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, número 2, pp. 383-407.
- CONTRACTOR, F.J. (1984): Choosing between Direct Investment and Licensing: Theoretical Considerations and Empirical Tests, *Journal of International Business Studies*, Vol. 15, Winter, pp.167-188.
- CZINKOTA, M.R. (1982): *Export Development Strategies: U.S. Promotion Policy*, Praeger Publishers, New York.
- DENIS, J.E. y DEPELLEAU, D. (1985): Market Knowledge, Diversification and Export Expansion, *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, pp. 77-89.
- EROGLU, S. (1992): The Internationalization Process of Franchise Systems: A Conceptual Model, *International Marketing Review*, Vol. 9, número 5, pp.19-30.
- ERRAMILI, M.K. (1991): The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms, *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, third Quarter, pp. 479-501.
- GRACIA DÍEZ, M. (1988): Modelos con variable dependiente cualitativa y de variación limitada, Cuadernos económicos de *Información Comercial Española*, número 39, pp. 7-49.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1985): Do You Really Have a Global Strategy?, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 139-148.
- HENNART, J.F. y PARK, Y.R. (1994): Location, Governance, and Strategic Determinants of Japanese Manufacturing Investment in the United States, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 419-436.
- HENNART, J.F. y REDDY, S. (1997): The Choice Between Mergers/Acquisitions and Joint Ventures: The Case of Japanese Investors in The United States, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, número 1, pp. 1-12.
- HOFSTEDE, G. (1980): Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?, *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 42-68.
- HORST, T. (1972): Firm and Industry Determinants of the Decision to Invest Abroad: An Empirical Study, *The Review of Economics and Statistics*, pp. 285-266.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1977): The Internationalization Process of the Firm: A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, pp. 23-32.
- JOHANSON, J. y WIEDERSHEIN-PAUL, F. (1975): The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases, *The Journal of Management Studies*, October, pp. 305-322.

- KOGUT, B. (1991): Country Capabilities and the Permeability of Borders, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 33-47.
- KOGUT, B. y SINGH, H. (1988): The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode, *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, número 3, pp. 411-432.
- KWON, Y.C. y HU, M.Y. (1995): Comparative Analysis of Export-oriented and Foreign Production-oriented Firms' Foreign Market Entry Decisions, *Management International Review*, Vol. 35, número 4, pp. 325-336.
- KWON, Y.C. y HU, M.Y. (1996): Comparative Analysis of Export-Oriented and Foreign Market Entry Decisions: A Reply, *Management International Review*, Vol. 36, número 4, pp. 371-379.
- LIM, J.-S., SHARKEY, T.W. y KIM, K.I. (1991): An Empirical Test of an Export Adoption Model, *Management International Review*, Vol. 31, número 1, pp. 51-62.
- MITCHELL, W., SHAVER, J.M. y YEUNG, B. (1994): Foreign Entrant Survival and Foreign Market Share: Canadian Companies' Experience in United States Medical Sector Markets, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 555-567.
- NOHRIA, N y GHOSHAL, S. (1997): *The Differentiated Network. Organizing Multinational Corporations for Value Creation*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- OLUSOGA, S.A. (1993): Market Concentration versus Market Diversification and Internationalization: Implications for MNE Performance, *International Marketing Review*, Vol. 10, número 2, pp. 40-59.
- PENNINGS, J.M., BARKEMA, H. y DOUMA, S. (1994): Organizational Learning and Diversification, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, número 3, pp. 608-640.
- PORTER, M.E. (1986): Competition in Global Industries: A Conceptual Framework, I. Conceptual Foundations, en Porter, M.E. (Ed.) *Competition in Global Industries*, London, pp. 15-60.
- REID, S.D. (1981): The Decision-maker and Export Entry and Expansion, *Journal of International Business Studies*, Vol. 12, Fall, pp. 101-112.
- ROGERS, E.M. (1962): *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York.
- ROOT, F. R. (1987): *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, London.
- SAMBHARYA, R.B. (1995): The Combined Effect of "International Diversification and Product Diversification Strategies on the Performance of U.S.-Based Multinational Corporations, *Management International Review*, Vol. 35, número 3, pp. 197-218.
- SAMBHARYA, R.B. (1996): Research Notes and Communications: Foreign Experience of Top Management Teams International Diversification Strategies of U.S. Multinational Corporations, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 739-746.
- SAMIEE, S., WALTERS, P.G.P. y DUBOIS, F.L. (1993): Exporting as an Innovative Behaviour: An Empirical Investigation, *International Marketing Review*, Vol. 10, número 3, pp. 5-25.
- TERPSTRA, V. y YU, C.-M. (1988): Determinants of Foreign Investment of U.S. Advertising Agencies, *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, Spring, pp. 33-46.
- VASCONCELLOS E SÁ, J. (1988): The Impact of Key Success Factors on Company Performance, *Long Range Planning*, Vol. 21, número 6, pp. 56-64.
- YU, C.-M. J. (1990): The Experience Effect and Foreign Direct Investment, *Weltwirtschaftliches Archiv*, Band 126 (Heft 3), pp. 561-580.
- ZABY, A. M. (1996): Comparative Analysis of Export-oriented and Foreign Production-oriented Firms' Foreign Market Entry Decisions: A Comment *Management International Review*, Vol. 36, número 3, pp. 281-284.

ANEXO: DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

TABLA 1: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR NÚMERO DE FILIALES Y NACIONALIDAD

Nº de filiales	Nacionales		Extranjeras		TOTAL
	Nº	%	Nº	%	Nº
2	62	84,9	11	15,1	73
3	36	80,0	9	20,0	45
4	17	58,6	12	41,4	29
5	7	46,7	8	53,3	15
6	6	75,0	2	25,0	8
7	4	57,1	3	42,9	7
8	3	100,0	0	0,0	3
12	0	0,0	1	100,0	1
TOTAL	135	74,7	46	25,4	181

TABLA 2: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR NÚMERO DE FILIALES Y DIMENSIÓN

Nº DE Filiales	TAMAÑO DE LAS EMPRESAS: NÚMERO DE TRABAJADORES						TOTAL
	< 10	10-19	20-49	50-99	100-499	> 500	
2	2	7	9	19	26	10	73
3	3	1	6	6	22	7	45
4	2	3	3	5	10	6	29
5	0	1	3	3	6	2	15
6	0	1	1	1	1	4	8
7	0	0	2	1	2	2	7
8	0	0	0	1	2	0	3
12	0	0	0	0	1	0	1
TOTAL	20	34	70	83	158	45	181

Chi-cuadrado = 41.856

g.l. = 40

p = 0,3902