

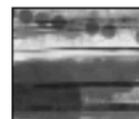
La influencia del factor humano en los procesos de internacionalización y el crecimiento exterior de la empresas

CARMEN ESCOLANO ASENSI*
JOSÉ ANTONIO BELSO MARTÍNEZ*

El presente trabajo, tras la realización de una serie de consideraciones generales sobre los procesos de internacionalización de empresas, la estructura organizativa y el papel que el factor humano juega en el mismo, expone una parte de los resultados obtenidos en un estudio empírico realizado sobre empresas con actividad económica internacional localizadas en la provincia de Alicante. Nuestra investigación trata de analizar un conjunto de variables capaces de aportar un perfil básico de la estructura organizativa y los recursos humanos, así como llevar a cabo una evaluación del impacto del factor humano sobre la evolución internacional del negocio.

Palabras clave: organización de las empresas, recursos humanos, pequeña y mediana empresa, estructura de la empresa.

Clasificación JEL: D23.



COLABORACIONES

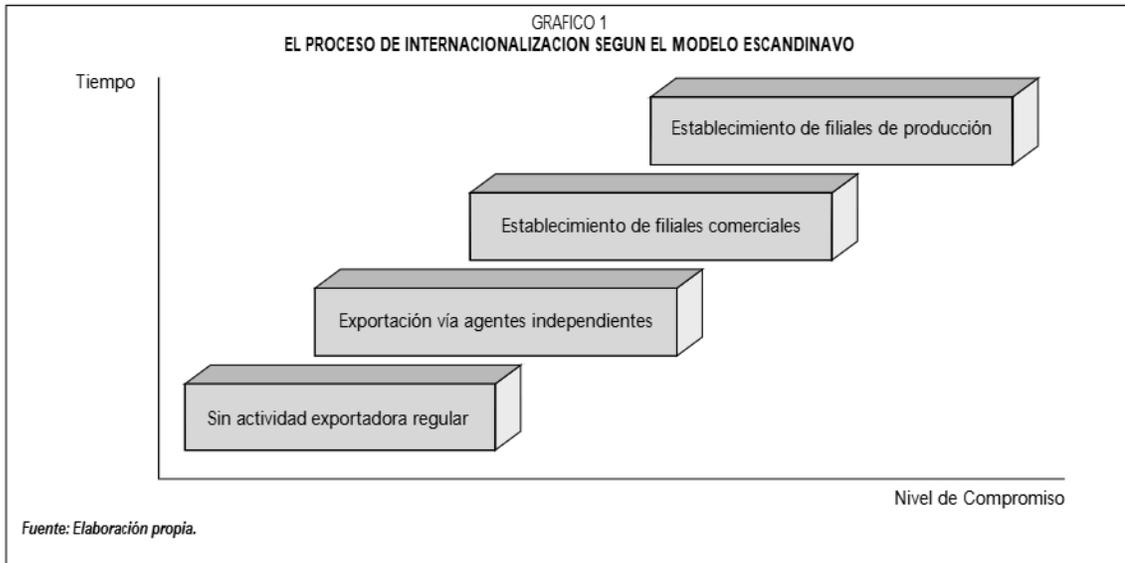
1. Introducción

En los últimos años, el proceso globalizador de los intercambios comerciales viene haciéndose cada vez más intenso. Esto ha derivado en un incremento significativo del número de empresas que operan internacionalmente. En la mayoría de los casos, las implicaciones a nivel estructural y de recursos humanos son evidentes, sirven de muestra la contratación de técnicos y directivos especializados o la puesta en marcha de un departamento internacional. Sin embargo, la mayoría de las investigaciones se vienen centrando en el estudio del flujo comercial internacional o en los procesos de internacionalización de la empresa.

No siendo demasiados los estudios centrados en el papel del factor humano.

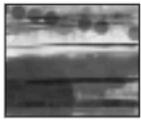
Las razones de estas insuficiencias en el marco de la literatura económica, en modo alguno responden a una falta de interés en el objeto de estudio. De hecho, respecto al por qué es importante y merece ser estudiado, al menos encontramos tres razones que justifican nuestro trabajo: a) permite una primera aproximación al papel que el directivo (empresario) responsable del área internacional del negocio juega como factor desencadenante del proceso de internacionalización de la empresa; b) establece algunas líneas generales en relación con el modo en que se integra el área o departamento de exportación en el conjunto de la organización; c) ofrece ciertas respuestas a una pregunta de gran relevancia, si los recursos huma-

* Departamento de Estudios Económicos y Financieros. Universidad Miguel Hernández.



nos o el modo de organizar el departamento internacional tienen repercusiones en el desarrollo del negocio.

Apoyados en estas razones, decidimos estructurar nuestro trabajo en seis partes. Después de esta sección introductoria, en la segunda se procede a establecer un cuadro de referencia sobre los procesos de internacionalización de empresas. En la tercera se aborda la cuestión del departamento internacional y del factor humano en la aventura internacional de la empresa. En la cuarta se expone la metodología y los resultados descriptivos del estudio empírico. En la quinta sección ofrecemos los frutos derivados de la aplicación de técnicas multivariantes sobre los datos obtenidos. Finalmente, en la sexta, se muestran las principales conclusiones derivadas del trabajo.



COLABORACIONES

2. Algunas consideraciones iniciales sobre los procesos de internacionalización de PYMES

Desde un enfoque a largo plazo, la estrategia internacional de la empresa debe ser el determinante por excelencia de las necesidades organizativas y directivas de una empresa internacional. Así, aquellas empresas inmersas en fases incipientes del proceso de expansión exterior han de presentar menores requerimientos organizativos o de recursos que negocios situados en estadios más avanzados como la inversión directa en el exte-

rior. Por tanto, un análisis riguroso a nivel organizativo o de recursos humanos implica reflexionar previamente sobre la estrategia internacional implementada por la empresa.

Durante un periodo prolongado de tiempo, la literatura ha venido contemplando el *modelo escandinavo* como uno de los más adecuados a la hora de explicar la entrada y el desarrollo de las pequeñas empresas en el exterior. El estudio de un grupo de empresas nórdicas condujo a una serie de autores, agrupados en torno a la Escuela de Uppsala, a definir el proceso de internacionalización de la empresa como una sucesión de etapas asentadas sobre la progresiva acumulación de experiencia y un nivel de compromiso creciente.

Tal y como refleja el Gráfico 1, la evolución de una empresa en el exterior responde a una secuencia que comienza sin una actividad exportadora regular. Una vez que la empresa va adquiriendo experiencia y conocimientos en la esfera internacional va pasando de una fase a otra asumiendo mayores grados de compromiso de recursos. Las etapas más avanzadas del proceso responden a la puesta en marcha de filiales comerciales o productivas. Será en ellas cuando la empresa quizás deba alcanzar estructuras organizativas más complejas e inversiones superiores en recursos humanos (1).

(1) Para una revisión más completa del modelo escandinavo puede verse en: MARTINEZ (1997) o PLA (1998).

A pesar del respaldo recibido por multitud de investigadores (Johanson y Vahlme, 1990; Oviatt y McDougall, 1994), el enfoque de la Escuela de Uppsala no está exento de críticas. Así, varios autores señalan limitaciones como: la dificultad de observar esa secuencia completa, ordenada y progresiva esgrimida por los teóricos del modelo escandinavo de internacionalización (Alonso, 1993; Welch y Lousritanen, 1988); el fuerte sesgo hacia la explicación de la inversión directa y no del comercio supranacional (Hallwood, 1994); y ciertas insuficiencias explicativas sobre las causas que inducen a la empresa a iniciar su expansión internacional o a pasar de una etapa a otra (Durán, 1996).

Quizás sea el excesivo determinismo la crítica por excelencia realizada al *modelo escandinavo*. Sin embargo, semejante limitación no invalida por completo la vigencia de un enfoque gradualista. De hecho, encontramos planteamientos más amplios que reconocen la posibilidad de modificaciones en la secuencia del proceso reflejado en el Gráfico 1. Siguiendo a Alonso (1994) y su visión de la internacionalización como innovación, podemos afirmar que la globalización y la generalización del empleo de nuevas tecnologías de la comunicación, presiona a las empresas hacia comportamientos más dinámicos que derivan en la aceleración de su proceso de internacionalización, la combinación simultánea de diferentes estrategias o el desarrollo de fórmulas innovadoras de penetración en los mercados exteriores. Ahora bien, siempre permanece el sustrato de una lógica gradual en el compromiso y un carácter básicamente irreversible en el mismo.

3. La organización y los recursos humanos en el proceso de internacionalización

3.1. Departamento de exportación, estructura organizativa y actividad internacional

A la luz de la aportación del Gráfico 1, la realización de operaciones comerciales internacionales no implica siempre la creación de un área específica que asuma las responsabilidades decisorias para las actividades propias de los merca-

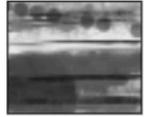
dos exteriores. Por ejemplo, la secuencia del *modelo escandinavo* apunta en sus fases más tempranas la utilización de la exportación directa en operaciones irregulares, para lo que no es necesario un departamento con dedicación exclusiva. Siendo esto así, no es menos cierto que las actividades exteriores de la empresa pueden sufrir un salto importante cuando la dirección opta por poner en marcha y organizar adecuadamente el departamento o sección de exportación.

De acuerdo con Piñeiro (2000) o Galán *et al.* (2000), creemos que el departamento de exportación de la empresa surge como una respuesta del empresario ante la necesidad de tener en sus manos el desarrollo de sus ventas en el exterior, especialmente cuando el volumen de estas operaciones comerciales frente a los costes justifica su creación. Este criterio de crecimiento en la cifra de ventas no es el único capaz de determinar la creación del departamento. Así, trabajos como los realizados por Alonso y Donoso (1996) apenas dejan lugar a dudas sobre el hecho de que la actividad exportadora y la disponibilidad de un área de exportación crece con el nivel de empleo.

Casi la misma importancia para la evolución de las actividades internacionales de la empresa alcanza la ubicación del departamento de internacionalización en el conjunto de la organización. La presencia de la empresa en los mercados exteriores genera un cúmulo de relaciones que de no ser apropiadamente encauzadas podrán llegar a encorsetar el desarrollo del negocio. Por tanto, desde el momento que la empresa decide comprometerse con los mercados exteriores, es conveniente tomar las decisiones encaminadas a integrar esas actividades en el seno de la organización.

Son innumerables los autores que recogen las formas más asiduas de organización de la empresa internacional, pudiéndose destacar entre otros a David (1997); Martínez y Jarillo, (1991), Grant (1995) o el grupo Strategor (1995). Estos trabajos coinciden en esbozar una tipología de estructuras configurada por: la funcional, la multidivisional y la matricial. A la que podemos añadir para este estudio la estructura matriz-filial.

La primera de estas estructuras, denominada



COLABORACIONES

funcional, suele adoptarse en las fases iniciales del proceso de internacionalización y responder a una forma de entender las operaciones exteriores como un mera prolongación de las realizadas en el mercado interior. En estos casos, el nivel de compromiso adquirido por la empresa no es elevado y, en modo alguno, amenaza la viabilidad del negocio a largo plazo. Esencialmente se trata de la estructura típica de empresas pequeñas, con gamas de producto más cortas que diversificadas y que buscan mantener el máximo control posible desde el nivel jerárquico más elevado de la organización.

La principal característica de la estructura multidivisional es que se encuentra fraccionada en unidades formadas sobre criterios como productos o áreas geográficas. Desde una perspectiva internacional, esto supone una tendencia a reagrupar las operaciones externas en una división capaz de concentrarse en los problemas y oportunidades de la esfera supranacional del negocio. Sin embargo, como contrapartida, implica mayores niveles de complejidad organizativa y generalmente tamaño superior. En los casos donde existe una elevada diversificación de mercados suele optarse por divisiones por áreas geográficas, mientras que cuando la elevada diversificación radica en el número de productos la tendencia es a divisiones por productos.

En tercer lugar, la estructura matricial representa la forma más evolucionada de organización entre las empresas con actividades internacionales. Normalmente asume la forma de divisiones por productos y geográficas, o de estructuras funcionales y divisionales actuando en tándem. Se trata, por tanto, de una forma organizativa asentada sobre combinaciones de diversos órdenes, y cuya implementación responde a la necesidad de enfrentar mayores volúmenes de operaciones junto con los problemas de coordinación que esto suele suponer.

Como última estructura analizada, la matriz filial suele ser el resultado de una evolución desde un modo de organización eminentemente funcional. Una sociedad matriz dominante empieza a desarrollar una corriente estable de exportaciones mediante filiales comerciales implantadas en varios países. La implementación de este sistema

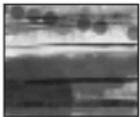
suele prolongarse mucho tiempo, puesto que generalmente implica creación/adquisición de sociedades y suele emplearse por empresas con reducido número de líneas de productos y mercados internacionales.

3.2. *La actitud de empresarios y directivos*

Tradicionalmente, algunas de las grandes barreras a las que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas a la hora de comenzar las actividades internacionales radica en lo limitado de sus recursos, sobre todo financieros, humanos y tecnológicos (Kaufmann, 1994; Holmlund y Kock, 1995). A pesar de estas restricciones, el rol que desempeña el factor humano resulta esencial para un conocimiento conciso del momento y de la estrategia mediante la cual una empresa decide establecer relaciones comerciales en el exterior (Bilkey y Tesar, 1977).

Asiduamente, las teorías explicativas del comercio internacional o los procesos de internacionalización de empresas postergan el rol del empresario y el equipo directivo. Alonso y Donoso (1996) tratan de integrar en el análisis del proceso de internacionalización el rol desempeñado por el emprendedor. Para los autores, no se puede entender el desarrollo de capacidades sobre las que apoyar la competitividad o el incremento del compromiso internacional de la empresa sin asumir la existencia de decisiones deliberadas asentadas en la plena conciencia de los potenciales resultados derivados de la opción escogida.

Siendo conocidas las razones para crecer más allá de las fronteras del mercado interior, no todos los empresarios poseen la intuición necesaria para advertir las ventajas de una expansión en los mercados exteriores. Esto convierte a la actitud del empresario en un potencial factor de relevancia a la hora de explicar el desarrollo del proceso internacionalizador de la empresa. De hecho, diversos estudios (Galán *et al.*; 2000; Maté, 1996; Cazorla, 1997; Gallo y Segarra, 1987) conceden al emprendedor una contribución determinante a la hora de alcanzar las fases más avanzadas de la secuencia de internacionalización, incluso superior al propio tamaño de la empresa.



COLABORACIONES

Desde nuestra experiencia en internacionalización de empresas, podemos intuir que aquellos empresarios con niveles de formación más adecuados para el perfil exigido serán capaces de afrontar la decisión de la aventura internacional con mayores probabilidades de éxito. Análogamente, a medida que encontramos recursos humanos con una experiencia dilatada previa en este campo, previsiblemente el desarrollo del negocio será positivo (Westhead *et al.*, 2001).

4. Metodología y resultados empíricos

Una vez que se ha establecido el marco conceptual sobre el que asentamos nuestra investigación, a lo largo de la presente sección procederemos a presentar los aspectos metodológicos de nuestro trabajo y los resultados obtenidos en relación con la estructura de la empresa internacional y sus recursos humanos.

Sobre la base de la información proporcionada por Dun & Bradstreet, localizamos empresas ubicadas en la provincia de Alicante y que realizaran algún tipo de actividad comercial en el exterior. El resultado final fue de 1023 empresas, a partir de las que se estableció un tamaño muestral de 287 empresas (2).

Simultáneamente, elaboramos un cuestionario esencialmente construido con preguntas cerradas. Dicho cuestionario se sometió a un pretest con varios expertos y, posteriormente, a un estudio exploratorio sobre 36 empresas. Los cuestionarios fueron respondidos por el propietario de la empresa o el responsable del área internacional. Finalmente, se lograron completar el total de las encuestas requeridas en el tamaño muestral, significativo para un nivel de confianza del 95,5 por 100 y un error del 5,01 por 100.

La estructura de nuestra muestra consta esencialmente de los sectores tradicionales del ámbito geográfico analizado. Así un 58,5 por 100 de la muestra pertenece a los sectores calzado y textil, tradicionalmente con gran peso en la economía de la provincia de Alicante y netamente enfocados hacia el exterior. Concretamente, el calzado e industrias conexas supone un 37,3 por

(2) La población sigue una distribución binomial $p=q=50$ por 100.



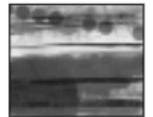
100 del total, mientras que el textil ocupa el segundo lugar con un 21,1 por 100. El resto de la muestra lo conforman los sectores alimenticio y juguetero, representando el 8,7 por 100 y el 4,2 por 100 respectivamente. Por último un grupo multisectorial supone un 28,6 por 100 de las empresas consultadas.

4.1. La estructura de la empresa internacional

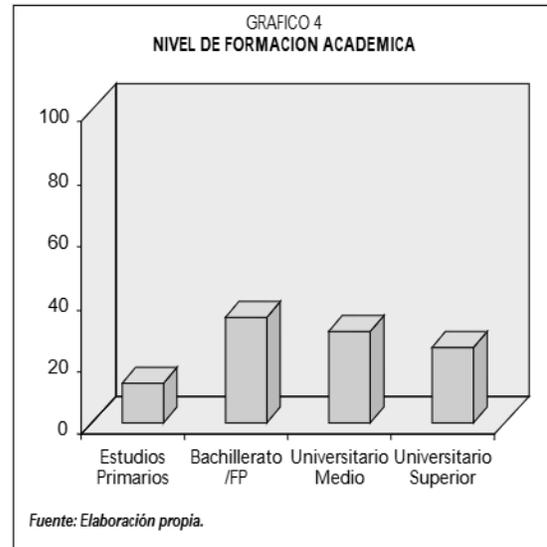
La mayoría de las empresas sujetas a encuesta, según muestra el Gráfico 2, poseen una estructura de tipo funcional. Siguiendo las reflexiones presentadas en nuestra revisión de la literatura, esta estructura suele responder a empresas que se encuentran en las fases más incipientes de su proceso de internacionalización.

La preeminencia de este tipo de estructura puede también relacionarse con el posible escaso número de líneas de producto comercializadas y el tamaño reducido de las empresas sometidas a encuesta. Aquellos negocios con mayor número de líneas de producto y mayor tamaño suelen demandar formas organizativas más evolucionadas donde el control normalmente es superior.

A raíz de esto, la profusión de la estructura funcional es lógica si tenemos en cuenta que, por un lado, el 65 por 100 de las empresas sometidas a encuesta confiesa comercializar un número de líneas de producto inferior a tres y sólo el 15 por 100 más de ocho; y, por otro lado, el tejido empresarial de nuestro ámbito geográfico se compone de sectores industriales tradicionales con

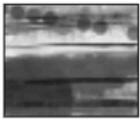


COLABORACIONES



unidades empresariales de tamaños pequeños y medianos.

4.2. El factor humano en los procesos de internacionalización



COLABORACIONES

En nuestra revisión de la literatura hemos tratado de argumentar cómo la disponibilidad de recursos adecuados, incluidos los humanos, ha venido resultando uno de los grandes hándicaps a los que se han enfrentado las pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, consecuencia de la creciente globalización, recientes investigaciones reflexionan sobre la aparición de un *pool* de ejecutivos jóvenes, dotados con niveles de formación académica elevados, con un conocimiento profuso de idiomas e incluso con una experiencia considerable.

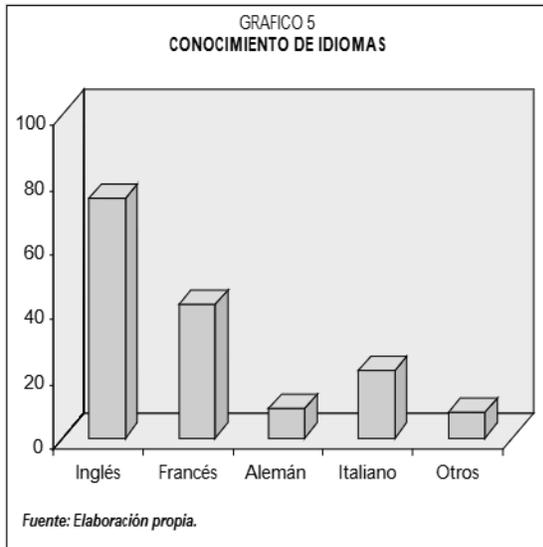
El Gráfico 3 refleja la distribución de edades detectada entre los directivos y empresarios pertenecientes al grupo de empresas sometidas a encuesta. El intervalo mayoritario es el que va desde los 26 hasta los 35 años, al que sigue el que recoge los que van desde 36 hasta 45 años. Como vemos, se trata de directivos o empresarios razonablemente jóvenes. Máxime teniendo en cuenta que el cluster de mayor edad es prácticamente el de menor importancia.

Los resultados presentados por la variable *niveles de formación* señalan el segundo grupo, configurado por quienes han finalizado sus estudios de secundaria o formación profesional, como

el mayoritario. Sin embargo, la agregación de todos los intervalos que contienen titulados universitarios nos permite afirmar que la mayoría de los empresarios o directivos con responsabilidad en el área internacional de la empresa poseen una formación académica superior.

El conocimiento de idiomas, recogido en el Gráfico 5, es un espejo de ese conjunto de nuevos directivos o empresarios que gozan de un nivel de capacitación cada vez más completo. El inglés aparece como el idioma de conocimiento más extendido, seguido a una distancia considerable del francés. Sorpresivamente, el italiano supera a otras lenguas aparentemente de mayor relevancia en el campo de los negocios. Sin duda alguna, el elevado porcentaje de empresas pertenecientes a sectores como el calzado, la marroquinería y otras industrias conexas sesga nuestros resultados en este epígrafe.

Como grupo mayoritario se evidencia el conjunto de directivos o empresarios cuya experiencia es inferior a cinco años. Esto parece enlazar, una vez más, con la trayectoria creciente, entre los más jóvenes, en lo que a aptitudes directivas se refiere. El Gráfico 6, tampoco deja lugar a dudas sobre la tendencia a la baja de la experiencia entre los ejecutivos internacionales. El esfuerzo a nivel personal y familiar que suelen requerir estas responsabilidades, hace que la rotación de los directivos aparezca como una política frecuente entre las empresas con departamentos de exportación.



5. Estructura organizativa, recursos humanos y performance empresarial

A continuación trataremos de contrastar comportamientos, sobre todo teóricos, expuestos en apartados anteriores. Para ello, conocida la estructura de nuestras variables decidimos utilizar métodos estadísticos no paramétricos, más concretamente la Prueba de Kruskal-Wallis y el Test de Mann-Whitney, y compatibilizarlos con el uso de la regresión logística binomial.

El Cuadro 1 recoge las diferencias existentes entre las distintas estructuras. A partir de cuatro nuevas variables *dummy*, correspondientes a cada forma organizativa, con valor uno cuando la empresa utiliza el tipo de estructura a analizar y cero cuando se trata de cualquier otros, observamos una serie de comportamientos con relevancia estadística.

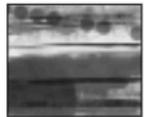
El grupo de empresas con estructuras de tipo funcional alcanzan presencia en un menor número de países, se trata de empresas con menores volúmenes de operaciones comerciales en el exterior, y sus directivos presentan una formación académica inferior. A grandes rasgos los resultados obtenidos coinciden con los esperados en base a la literatura revisada, ya que comentamos su predominio en empresas con reducido volumen de operaciones, sus menores requerimientos en los recursos y el menor compromiso por parte de la dirección. Como contrapartida, no hay evidencia estadística relevante que confirme su implementación en

empresas con una experiencia reducida en el ámbito internacional, tal y como podíamos concebir siguiendo el *modelo escandinavo*.

En lo que respecta al grupo de empresas con estructuras divisionales por áreas geográficas, observamos cómo su tasa de internacionalización y el conocimiento de idiomas de sus directivos superan a las del resto de grupos. No encontramos refrendo para los postulados reflejados en la primera parte de nuestro trabajo sobre su implantación en empresas con una mayor diversificación de mercados.

Con relación a los grupos de empresas con estructuras de tipo matriz-filial, teóricamente este tipo de estructura debe presentarse en empresas con número reducido de líneas de producto y mercados de destino, su puesta en marcha suele prolongarse en el tiempo y, consecuencia de la elevada inversión, generalmente demanda elevadas dosis de compromiso por parte de la dirección. Sobre esto, la prueba de Mann-Whitney realizada no muestra diferencias significativas entre el grupo de empresas que utiliza la estructura matriz-filial y las restantes. Únicamente refleja la presencia en un número superior de países para el tipo de organización analizada.

Las empresas con estructuras de carácter matricial, siguiendo con el contraste no paramétrico, presentan una actitud de sus directivos más comprometida que en el resto de estructuras. Esto resulta consistente con los mayores requerimientos que suele implicar en materia de recur-



COLABORACIONES

CUADRO 1
PRUEBA DE MANN-WHITNEY Y DE KOLMOGORV-SMIRNOV (1)

	Funcional	Matriz-Filial	Geográfica	Matricial
Nº de líneas de producto.....	F<RE	MF<RE	DG<RE	RE<M
Presencia en países.....	**F<RE	**RE<MF	DG<RE	RE<M
Nº años exportando.....	-F<RE	RE<MF	DG<RE	RE<M
% ventas en el exterior.....	F<RE	RE<MF	*RE<DG	M<RE
Ventas nacionales.....	F<RE	MF<RE	RE<DG	RE<M
Ventas internacionales.....	**F<RE	RE<MF	RE<DG	M<RE
Formación académica.....	*F<RE	RE<MF	DG<RE	M<RE
Idiomas.....	F<RE	RE<MF	*DG<RE	RE<M
Años de experiencia.....	F<RE	MF<RE	RE<DG	RE<M
Edad.....	F>RE	RE<MF	RE<DG	RE<M
Actitud de la dirección.....	*F<RE	RE<MF	RE<DG	*RE<M

NOTAS: * nivel de significación del 0,1; ** nivel de significación del 0,05; nivel de significación del 0,001.

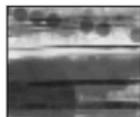
(1) Para la configuración del Cuadro emplearemos las siguientes notaciones para cada estructura: funcional (F); Matriz-Filial (MF); División Geográfica (DG); Matricial (M); Resto de estructuras no recogidas en la variable bajo análisis (RE). La desigualdad compara los rangos promedios obtenidos.

CUADRO 2
REGRESION LOGISTICA BINOMIAL (1)

	Funcional	Matriz-Filial	Matricial
Nº de líneas de producto.....	0,006	*-0,878	*0,007
Presencia en países.....	***-0,073	**0,189	**0,106
Nº años exportando.....	0,003	0,000	-0,103
% ventas en el exterior.....	**0,032	**0,120	**0,038
Ventas nacionales.....	0,213	-1,000	0,009
Ventas internacionales.....	**0,472	**1,751	*0,704
Ventas nacionales comparadas.....	**0,802	**2,273	**1,088
Ventas internacionales comparadas.....	0,056	-0,951	-0,709
Actitud de la dirección.....	**0,439	*1,017	**0,948
Constante.....	1,459	1,330	-2,543

NOTAS: * nivel de significación del 0,1; ** nivel de significación del 0,05; nivel de significación del 0,001.

(1) Uno de los grupos de estructuras analizado fue eliminado debido a la incapacidad del programa econométrico para ofrecer los resultados adecuados.



COLABORACIONES

tos de todo tipo, entre ellos los humanos. Para la estructura matricial, tampoco alcanzamos la significación deseada sobre la existencia de una mayor experiencia exportadora frente al resto de estructuras.

La utilización de la regresión logística nos permitió detectar algunas nuevas relaciones relevantes o confirmar otras. Así, tal y como refleja el Cuadro 2, el número de naciones donde tiene presencia comercial la empresa, el volumen internacional de las ventas y la experiencia del directivo encargado del área internacional se relacionan negativamente con la posibilidad de pertenecer al grupo de empresas que implementan estructuras funcionales. Mientras que lo contrario ocurre con la tasa de internacionalización medida por el porcentaje de ventas en el exterior y las ventas nacionales comparadas con el conjunto del sector.

También se han alcanzado resultados nítidos para el caso de la estructura matriz-filial. La probabilidad que las empresas implanten este tipo de estructuras suele relacionarse inversamente

con el número de líneas de producto, la evolución de la cifra de ventas nacional en relación con su sector y el porcentaje de internacionalización el cifra de ventas. Al contrario ocurre con su cifra de ventas internacionales y la presencia en mayor número de naciones, donde la relación es directa.

En cuanto a la estructura matricial, posee una relación creciente con el número de líneas de producto, la presencia en países y el compromiso de la dirección con la aventura internacional. La relación es decreciente con respecto a la cifra de ventas nacionales comparada con el conjunto del sector y con el porcentaje de ventas en el exterior. Conviene recalcar la novedad que supone el cumplimiento de la hipótesis teórica sobre la existencia de un mayor número de líneas de producto y presencia en países entre las empresas que implantan estructuras matriciales.

El análisis de la influencia del factor humano sobre el crecimiento de la empresa, considerado individualmente y comparativamente con el resto del sector, es contemplado en el Cuadro 3.

CUADRO 3
PRUEBA NO PARAMÉTRICA DE KRUSKAL-WALLIS

	Experiencia Rango Promedio	Formación Rango Promedio	Actitud Rango Promedio	Idiomas Rango Promedio
<i>Crecimiento Internacional</i>				
Reducido	121,49	121,46	135,06	126,39
Moderado	111,88	141,66	140,81	132,65
Intenso	143,22	161,32	146,48	169,47
Chi-cuadrado	**8,343	**10,889	0,643	**14,509
<i>Crecimiento Internacional (comparado con el sector)r</i>				
Reducido	122,40	122,01	154,67	109,53
Moderado	122,93	141,32	132,32	145,95
Intenso	155,17	163,95	156,70	137,67
Chi-cuadrado	0,395	*0,4148	*4,495	**10,288

NOTAS: *nivel de significación del 0,1; ** nivel de significación del 0,05; nivel de significación del 0,001.

Básicamente refleja los presupuestos establecidos sobre su incidencia clave en la evolución del negocio. Para la variable crecimiento internacional, los resultados reflejan un impacto claro de la experiencia previa del directivo o empresario, de los niveles de formación y del dominio de lenguas distintas al castellano. A medida que son superiores los valores de estos atributos, el comportamiento de la variable dependiente es mejor.

Algo similar ocurre con el estudio del crecimiento de la empresa en el conjunto del su sector económico. Tanto la formación como el conocimiento de idiomas poseen un impacto positivo sobre el crecimiento de la empresa en comparación con el resto de empresas de sector donde opera. Representa una novedad el respaldo obtenido ahora para la actitud del empresario o directivo hacia la expansión exterior. Un *management* con una actitud sensibilizada en este sentido, generalmente, alcanza una mejor trayectoria en comparación con el resto de empresas del sector.

6. Conclusiones

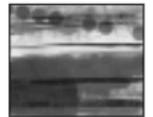
El recorrido que hemos realizado por los recursos humanos y la estructura organizativa de las empresas exportadoras pertenecientes a la provincia de Alicante, ha servido para refrendar algunos de los previsible comportamientos derivados de la literatura especializada en procesos de internacionalización de empresas. A continuación nos limitaremos a subrayar aquellos puntos que, a nuestro entender, puedan resultar de interés para futuras investigaciones.

En primer lugar, la estructura funcional sigue manifestándose como la más extendida entre las empresas analizadas. La estructura del tejido empresarial de la provincia de Alicante, con predominio de pequeñas y medianas empresas, dificulta en gran medida el compromiso de las elevadas cantidades de recursos económicos y humanos que implican las restantes estructuras.

En segundo lugar, hemos evidenciado la existencia de un perfil del directivo o empresario responsable del ámbito internacional eminentemente joven, mayoritariamente con formación universitaria, con conocimiento de idiomas y una experiencia no demasiado prolongada. En cierta medida, parecen confirmarse los efectos benignos procedentes de la globalización y la creciente competitividad en el mercado de trabajo.

En tercer lugar, pese a manifestarse todas las tendencias esperadas en los test no paramétricos, solo hemos alcanzado relevancia estadística en algunos de los casos: la estructura matricial tiende a implementarse entre las empresas con mayores líneas de productos y diversificación de mercados, y la estructura funcional suele emplearse en empresas con presencia en menor número de países.

En cuarto lugar, en relación con las premisas generalmente establecidas por el *modelo escandinavo* hemos detectado que las estructuras más simples suelen tender a establecerse entre los negocios con menor experiencia internacionalizadora. Mientras que aquellas estructuras más comprometidas tienden a ser usadas en empresas con una experiencia exportadora más prolongada. Sin embargo, no hemos alcanzado la



COLABORACIONES

relevancia estadística deseada para una afirmación concluyente.

Ocurre algo diferente para el nivel de compromiso adoptado por la dirección. Nuestras reflexiones sobre el *modelo escandinavo* apuntaban a un compromiso creciente de la dirección con el proceso de internacionalización. Se ha observado, obteniendo la relevancia estadística deseada, cómo las estructuras de mayor complejidad (matriciales o divisionales) tienden a implantarse en empresas donde la dirección tiene actitudes proclives hacia el desarrollo de la actividad exportadora. Al mismo tiempo, estructuras más simples y que demandan menores dosis de compromiso (funcionales), se implementan en empresas donde la actitud de dirección no es tan favorable.

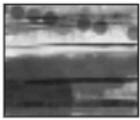
En quinto lugar, se ha demostrado alcanzando la significación exigida por los contrastes estadísticos, cómo unos recursos humanos con mayores dosis de capacitación (formación, experiencia y conocimiento de idiomas) y con actitudes más favorables hacia el desarrollo internacional del negocio alcanzan mejores cotas de crecimiento exterior.

En sexto lugar, como consecuencia de estos resultados, creemos conveniente corroborar la necesidad de continuar con determinadas actuaciones públicas encaminadas a: dotar a las empresas de unos recursos humanos con unas habilidades y capacidades lo más desarrolladas posibles, favorecer la transición de estructuras simples que puedan limitar el crecimiento hacia estructuras más evolucionadas, y concienciar a los equipos directivos de la importancia de mantener un compromiso riguroso con la aventura internacional.

Finalmente, no debemos dejar de hacer mención a alguna de las limitaciones detectadas en nuestra investigación. Por un lado, el empleo de un ámbito geográfico como la provincia de Alicante deriva en muestras construidas esencialmente con los sectores que constituyen su tejido empresarial. Y, por el otro, el carácter esencialmente pequeño y mediano de las empresas sometidas a encuestas implica su elevada concentración en el grupo que pone en marcha estructuras funcionales, resultando el resto de los cluster muy minoritarios.

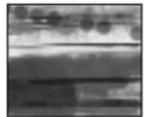
Bibliografía

1. ALONSO, J. (1993): «Capacidades exportadoras y estrategia internacional de la empresa». En Velarde, J. y García Delgado, J. L. (dirs): *Empresas y empresarios españoles en la encrucijada de los noventa*. Civitas. Madrid; páginas 205-258.
2. ALONSO, J. (1994): «El proceso de internacionalización de la empresa», *Información Comercial Española*, número 725, páginas 127-143.
3. ALONSO, J. y DONOSO, V. (1996): «Obstáculos a la internacionalización y políticas públicas de promoción. El caso de España», *Papeles de Economía Española*, número 66, páginas 124-143.
4. BILKEY, W. y TESAR, G. (1977): «The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firms», *Journal of International Business Studies*, número 8, páginas 93-98.
5. CAZORLA, L. (1997): «La inversión directa de la PYME industrial española en países en vía de desarrollo: un análisis de los factores determinantes», *Información Comercial Española*, número 761, páginas 49-66.
6. DAVID, F. (1997): *Strategic management*. Sixth Edition. Prentice-Hall. Upper Saddle River. New Jersey.
7. DURAN, J. (1996): «El porqué, el cómo y el dónde de la internacionalización de la empresa», *Revista Asturiana de Economía*, número 6, páginas 41-61.
8. GALAN, J.; GALENDE, J. y GONZALEZ, J. (2000): «Factores determinantes del proceso de internacionalización. El caso de Castilla-León comparado con la evidencia española», *Economía Industrial*, número 333, páginas 33-48.
9. GALLO, M. y SEGARRA, J. (1987): «La tendencia de la internacionalización de la empresa», *Información Comercial Española*, marzo, páginas 87-90.
10. GRANT, R. (1995): *Dirección estratégica: conceptos, métodos y aplicaciones*. Biblioteca Civitas de Economía y Empresa. Ed. Civitas. Madrid.
11. HALLWOOD, C. (1994): «An observation on the transaction cost theory of the (multinational) firm», *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, volumen 150, número 2, páginas 351-361.
12. HOLMLUND, M. y KOCK, S. (1995): «Buyer perceived service quality in industrial networks», *Industrial Marketing Management*, número 24, páginas 109-121.
13. JOHANSON, J. y VHALME, J. (1990): «The mechanism of internationalization», *International Marketing Review*, volumen 7, número 4, páginas 11-24.
14. KAUFMANN, F. (1994): «Internationalization via cooperation-Strategies of SME», *International Small Business Journal*, número 13 (2), páginas 27-33.
15. MARTINEZ, C. (1997): *Causas de internacionalización de las empresas: un estudio aplicado a pequeñas y medianas empresas de la provincia de Alicante*. Colección Textos Universitarios. Instituto de Cultura Juan Gil Albert. Alicante.



COLABORACIONES

16. MARTINEZ, J. y JARILLO, J. (1991): «Coordination demands of international strategies», *Journal of International Business Studies*, Invierno, páginas 429-444.
17. MATE, J. (1996): «La inversión directa española en el exterior», *Papeles de Economía Española*, número 66; páginas 220-234.
18. OVIATT, B. y MCDOUGALL, P. (1994): «Toward a theory of international new ventures», *Journal of International Business Studies*, volumen 25(1), páginas 45-64.
19. PIÑEIRO, S. (2000): «El departamento de exportación de la empresa», *Boletín Económico de ICE*, número 2639, páginas III-XI.
20. PLA, J. (1998): *La estrategia internacional. Un análisis de su implementación en la empresa española*. Tesis Doctoral. Departamento de Dirección de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Valencia.
21. STRATEGOR (1995): *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa*. Biblio empresa. Barcelona.
22. WELCH, L. y LOUSTARINEN, R. (1988): «Internationalization: Evolution of a concept», *Journal of General Management*, volumen 14 (2), páginas 34-55.
23. WESTHEAD, P.; WRIGHT, M. y UCBSARAN, D. (2001): «The internationalisation of new and small firms: a resource based view», *Journal of Business Venturing*, número 16, páginas 333-358.



COLABORACIONES

AVISO PUBLICO

SUB. GRAL. COMERCIO EXTERIOR DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS

SOLICITUD DE DEVOLUCION DE FIANZAS

PLAZOS PARA PRESENTACION DE PRUEBAS

Aplicación a los Certificados concedidos desde el día 1 de octubre de 2000,
salvo que exista reglamento específico que lo modifique

<i>Plátanos</i>	TREINTA DIAS siguientes a la expiración del período de validez del Certificado.	Rgto. CE n.º 896/01
<i>Productos Agrícolas Transformados (PAT)</i>	NUEVE MESES siguientes a la expiración del período de validez del Certificado.	Rgto. CE n.º 1520/00
<i>Productos agrícolas:</i> Materias grasas, plantas vivas, productos floricultura, leche y productos lácteos, carne vacuno, semillas, frutas y hortalizas, carne porcino, huevos, carne de ave, arroz, azúcar, sector vitivinícola, cereales, etc.	DOS MESES siguientes a la expiración del período de validez del Certificado.	Rgto. CE n.º 1291/00

— En todos los productos el **PLAZO MAXIMO** para solicitar la resolución de los expedientes es de **VEINTICUATRO MESES** desde el día siguiente a la expiración del Certificado. Transcurrido este plazo no se efectuará la devolución del importe de la Fianza, aun en el caso de que se presente la correspondiente prueba de realización de las operaciones.

MINISTERIO DE ECONOMIA

Secretaría General de Comercio Exterior

SUB. GRAL. COMEX. PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS. SERVICIO DE FIANZAS

Solicitudes de devolución de fianzas constituidas (Importación y Exportación)

La Orden de 26 de febrero de 1986 («BOE, 7 de marzo»), modificada por la Orden de 27 de julio de 1995, establece que la devolución de las fianzas se realizará por la Secretaría General de Comercio Exterior a solicitud del interesado.

Las solicitudes de devolución de las fianzas constituidas ante los Servicios Centrales, deberán dirigirse a la Secretaría General de Comercio Exterior (Servicio de Fianzas, Paseo de la Castellana, 162, planta cuarta, 28071 Madrid).

Las solicitudes de devolución de las fianzas, constituidas ante las Direcciones Regionales y Territoriales de Comercio y CATICES, deberán presentarse en la misma Dirección o CATICE que concedió los correspondientes certificados.

El no solicitar, los interesados, la resolución de los expedientes de devolución de las fianzas con la aportación de las pruebas, en los plazos establecidos en la legislación nacional y comunitaria en vigor, para los diversos productos agrícolas, dará lugar al oportuno Acuerdo Declarativo de Incumplimiento.

Con el fin de agilizar la resolución de los expedientes de devolución de las fianzas constituidas a disposición de la Secretaría General de Comercio Exterior, es recomendable se adjunte a las solicitudes la fotocopia del correspondiente «Resguardo de depósito o Garantía en Efectivo», o «Resguardo de Garantía Otorgada mediante Aval o Seguro de Caución».

SERVICIO DE FIANZAS

Acuerdo declarativo de incumplimiento (Fianza constituida en las operaciones de Importación y Exportación)

Ingreso de las liquidaciones

Las cantidades a ingresar en el Tesoro Público-Recursos Eventuales, como consecuencia de los expedientes de Acuerdo Declarativo de Incumplimiento de *Resguardos de Garantías Otorgadas por Terceros*, pueden hacerse efectivas por la EMPRESA TITULAR DE LOS CERTIFICADOS.

— En MADRID:
MINISTERIO DE ECONOMIA
DIREC. GRAL. DEL TESORO Y POLITICA FINANCIERA
Paseo del Prado, 4
28071 MADRID

— En PROVINCIAS:
INTERVENCION DE HACIENDA de la localidad en que resida la Entidad Delegada que constituyó la *Garantía Otorgada por Terceros (Aval o Certificado de Seguro de Caución)*.

Realizado el ingreso y expedida la CARTA DE PAGO, esta CARTA DE PAGO *original* deberá remitirse a:
MINISTERIO DE ECONOMIA
SERVICIO DE FIANZAS
P.º Castellana, 162, Pl. 4.ª
28071 MADRID

MINISTERIO DE ECONOMIA

Secretaría General de Comercio Exterior

SUB. GRAL. COMERCIO EXTERIOR DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS

SERVICIO DE FIANZAS

Paseo de la Castellana, 162, cuarta planta, 28071 Madrid

Teléfonos: (91) 349 38 67 y 349 39 13