

LA ADAPTACIÓN DE LA EMPRESA A LAS PRESIONES COMPETITIVAS EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL UNA APORTACIÓN EMPÍRICA

.....
ENRIQUE CLAVER CORTÉS
DIEGO QUER RAMÓN
JOSÉ FRANCISCO MOLINA AZORÍN

Departamento de Organización de Empresas. *Universidad de Alicante* (*)

UNO DE LOS TEMAS DE MAYOR INTERÉS DENTRO DEL PARADIGMA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA SE CENTRA EN LA ADECUACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA A LAS PRESIONES EN EL SECTOR DE ACTIVIDAD.

57

Desde un punto de vista general, las presiones de las economías de escala o el efecto experiencia pueden conducir a competir vía costes, mientras que las vinculadas a la calidad, la atención al cliente o la adaptación del producto pueden llevar a una competencia por la senda de la diferenciación.

En el ámbito internacional, encontramos una serie de presiones de índole más específica. En un extremo, pueden instar a una mayor eficiencia, por lo que la estrategia será global, buscando una estandarización competitiva y una fuerte

coordinación entre las actividades. En el otro, pueden exigir una sensibilidad hacia las condiciones imperantes en cada contexto nacional, por lo que la estrategia será multidoméstica, compitiendo sobre una base independiente país a país y adaptándose a las circunstancias de cada uno. Si confluyen ambos tipos de presión, se puede optar por un enfoque combinado que aglutine algunas características de esos dos modelos puros.

Con ese marco de referencia, este trabajo tiene como objetivo comprobar el grado

de adaptación de la estrategia competitiva internacional a las presiones sectoriales de distinto signo a las que se enfrentan las empresas. Con tal finalidad, hemos estructurado nuestra exposición del siguiente modo. En el primer apartado efectuamos una revisión del sustrato teórico que permite justificar las relaciones entre las exigencias que plantea el sector de actividad y el modo de hacerles frente a través de una estrategia competitiva. Ello nos permitirá establecer la hipótesis general que pretende ser contrastada con la investigación empírica. La concreción de dicha hipótesis, junto con

una explicación de la metodología empleada, es el centro de interés del segundo apartado. La exposición y discusión de los resultados obtenidos a partir de los análisis efectuados son abordadas en un tercer apartado para, finalmente, presentar en forma de conclusiones los principales hallazgos, así como posibles vías para futuras investigaciones.

UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA

EXIGENCIAS COMPETITIVAS Y TIPOS DE SECTOR EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL

Podemos considerar, de acuerdo con Grant (1996, página 398), que «un sector es de ámbito internacional si, desde el punto de vista de la demanda, los compradores tienen la posibilidad de sustituir fácilmente productos nacionales por productos importados y, desde el punto de vista de la oferta, si los fabricantes pueden dirigir con facilidad su oferta desde los mercados nacionales hacia los exteriores». Además, la competencia internacional en un sector impacta sobre tres de sus fuerzas competitivas básicas, provocando más amenaza de entrada de nuevos competidores, mayor rivalidad entre las empresas existentes y mayor poder negociador de los grandes compradores (1).

Descendiendo a un nivel inferior del análisis sectorial, Nohria y García-Pont (1991, páginas 105-107) señalan que la estructura de un sector puede estar integrada por grupos estratégicos y bloques estratégicos (2). Aunque la correcta identificación de los primeros es fundamental, la clave frente a la globalización del sector está en los segundos, ya que las empresas afrontan dos retos fundamentales: determinar si su posición competitiva es sostenible con sus capacidades existentes y manejar la incertidumbre. Dichos retos pueden ser abordados mediante el establecimiento de eslabonamientos estratégicos (fusiones, adquisiciones, joint ventures y otros acuerdos) que dividen el sector en una serie de



bloques estratégicos, cada uno integrado por empresas unidas entre sí de forma más intensa.

Por consiguiente, ese fenómeno globalizador modifica la estructura competitiva del sector, lo cual va a condicionar, sin duda, la estrategia competitiva internacional de las empresas que operan en él. En este sentido, Birkinshaw, Morrison y Hulland (1995, páginas 638-642) consideran que en aquellos sectores donde las acciones competitivas colectivas coinciden con las características estructurales, los imperativos para un negocio individual son claros e inequívocos. Sin embargo, en sectores donde las estrategias colectivas no encajan bien con los imperativos estructurales, la determinación de una estrategia de negocio apropiada es mucho más difícil. En definitiva, cada negocio puede tomar tres posiciones respecto al sector: más integrado globalmente, integrado en un grado equivalente y menos integrado globalmente. Cabe suponer que un negocio cuya integración global relativa esté más equiparada con las presiones de su entorno, conseguirá mejores resultados. En relación con esta idea, aunque encontramos distintas tipologías (3), una de las más extendidas considera que los negocios se pueden enfrentar a dos tipos de presión: para la eficiencia global y para el logro de sensibilidad local ante los distintos mercados nacionales.

Las presiones para la eficiencia, que instan a la coordinación e integración global de actividades, se pueden agrupar en cuatro categorías, siguiendo a Yip (1993, páginas 33-72; y 1997, páginas 398-403) y Prahalad y Doz (1987, páginas 18-20): de mercado, de coste, gubernamentales y competitivas. Entre las presiones de mercado, destacan: la homogeneidad de necesidades; la importancia de clientes y canales de distribución globales; y la existencia de un marketing transferible entre países. Las presiones de coste pueden manifestarse en: economías de escala, alcance o experiencia; necesidades de abastecimiento en áreas específicas; una logística favorable; diferencias de coste entre países (4); o un alto coste de desarrollo de productos. Las principales presiones gubernamentales pueden ser: la existencia de una política comercial favorable; estándares técnicos compatibles entre países; reglamentos comunes de marketing; o la intervención gubernamental en el sector. Finalmente, pueden darse dos presiones competitivas fundamentales: un alto volumen de comercio internacional; o la existencia de competidores que siguen estrategias globales, creando interdependencias entre países.

Las presiones de signo contrario que obligan a buscar una adaptación a las condiciones de cada país pueden ser provocadas por distintos factores, según Prahalad y Doz (1987, páginas 20-21): divergencias en las necesidades de los clientes; diferencias en los canales de distribución; presencia de productos locales sustitutos; necesidad de adaptación a la infraestructura o prácticas tradicionales del país; estructura de mercado donde los competidores locales ostentan una significativa cuota y/o no están concentrados; y requerimientos de los gobiernos anfitriones.

A partir de este doble conjunto de exigencias, se pueden plantear cuatro tipos de entorno sectorial, siguiendo las propuestas de Ghoshal y Nohria (1993, páginas 26-27) y de Durán Herrera (1995, páginas 494-495):

1) Sectores multidomésticos, que presentan fuertes presiones nacionales y bajas para la integración.

2) Sectores globales, donde las economías de escala y su carácter intensivo en capital instan a la integración global, mientras que el elevado grado de estandarización de sus productos hace que las demandas sean bastante uniformes entre países.

3) Sectores internacionales, que presentan débiles fuerzas globalizadoras y escasas presiones para adaptarse a las condiciones particulares de cada país.

4) Sectores transnacionales, donde coexisten presiones en ambos sentidos.

Por su parte, Bartlett y Ghoshal (1987, páginas 7-12; y 1991, páginas 22-32) establecen una tipología similar, cuya nota distintiva es la inclusión de una tercera dimensión: el desarrollo de innovaciones y su transferencia a todo el mundo. Fuertes demandas en cada una de las tres dimensiones (eficiencia, adaptación e innovación) caracterizan, respectivamente, a los sectores globales, multidomésticos e internacionales, mientras que una industria transnacional es aquella donde aparecen fuertes presiones simultáneas en las tres direcciones.

CAPACIDADES NECESARIAS PARA OBTENER UNA VENTAJA COMPETITIVA INTERNACIONAL

Una vez hemos asumido que las presiones sectoriales a las que se enfrenta la empresa van a condicionar su forma de competir, cabría preguntarse cuáles son las capacidades que pueden conducir al éxito de sus operaciones internacionales, puesto que éstas determinarán, en última instancia, su estrategia competitiva (5). Apoyándonos en los trabajos de Canals (1991, páginas 221-227) y Bartlett y Ghoshal (1991, página 32), serían las siguientes:

Adaptación al sector. La empresa debe adaptarse a las exigencias del sector en el que opera.

Eficiencia global. Es la capacidad de mantener los costes a unos niveles razonables mediante la centralización, la integración de actividades dispersas, las ventas a gran escala y la estandarización



de distintas variables competitivas y organizativas.

Sensibilidad nacional. Se refiere a la capacidad de adaptarse a las particularidades de cada país: preferencias de los consumidores, exigencias de los gobiernos, canales de distribución, etcétera.

Desarrollo y transferencia de tecnología. Se centra en la capacidad de innovación y aprendizaje que, en una empresa multinacional, se materializa en el desarrollo de conocimientos y su transferencia entre unidades.

Capacidades organizativas. La implantación de la estrategia internacional conlleva, en muchos casos, profundas consecuencias organizativas al requerir un cambio substancial en los modos de hacer arraigados en la empresa. Por ello es necesario que ésta reúna algunas características básicas: una cultura corporativa bien conocida por sus miembros que fomente la cohesión y la unidad de criterios, un diseño organizativo adecuado para las operaciones internacionales y, sobre todo, capacidades directivas (6).

De todo lo expuesto se deduce que la ventaja competitiva internacional no puede descansar en una capacidad distintiva única. De hecho, como afirman Mascarenhas, Baveja y Jamil (1998, página 130), el desarrollo de múltiples capa-

cidades proporciona diversas ventajas sobre los competidores: mayor dificultad para la imitación, obtener un efecto interactivo superior al de cada capacidad por separado, y una mejor adaptación y supervivencia a largo plazo.

Aunque todas las variables apuntadas anteriormente son importantes, dos de ellas han sido consideradas tradicionalmente como básicas para el diseño de una estrategia competitiva internacional, en clara conexión con las presiones sectoriales antes señaladas (7): integración global (eficiencia) y adaptación local (sensibilidad).

Tomando como punto de referencia esta distinción, Durán y Lamothe (1984, página 35) afirman que «la dirección estratégica de la empresa multinacional ha de caracterizarse por un proceso y estructura de organización que coordine la diversidad e interdependencia de sus operaciones» (8). Según la importancia relativa que tenga cada una se adoptará un enfoque estratégico distinto. Estas dos ideas son recogidas explícita o implícitamente por las principales tipologías estratégicas que abordaremos posteriormente. Antes de ello, vamos a efectuar una revisión de las aportaciones que distintos autores, desde múltiples perspectivas, han efectuado en torno a este tema.

LA ESTRATEGIA COMPETITIVA INTERNACIONAL: UNA VISIÓN RETROSPECTIVA

Las primeras propuestas provienen del marketing, destacando las de Buzzell (1968, páginas 103-113), quien aboga por una estandarización que significa «ofrecer idénticas líneas de productos a idénticos precios a través de idénticos sistemas de distribución, sustentado en idénticos programas de promoción, en varios países diferentes», y Levitt (1983, páginas 50-53), quien plantea que, debido a la homogeneización de las necesidades en todo el mundo, la empresa debe considerarlo como una sola entidad; es decir, debe vender «las mismas cosas, de la misma forma y en todos los sitios» (9).

Ya en el ámbito de la estrategia competitiva, no circunscrita a la parcela del marketing, Hout, Porter y Rudden (1982, páginas 98-106) plantean que, para tener éxito, la empresa debe dejar de ser un competidor multidoméstico, permitiendo a las subsidiarias actuar independientemente, para convertirse en un competidor global, formulando una estrategia coordinada para todas ellas. Por su parte, Hamel y Prahalad (1986, páginas 80-90; y 1988, páginas 12-18) establecen un marco de análisis para la estrategia global a partir de dos dimensiones: el tipo de ventaja competitiva internacional y el propósito estratégico que persigue la empresa. Una de sus propuestas más destacables es la denominada estrategia de subsidio cruzado, que supone utilizar recursos financieros acumulados en un país para competir en otro. Por otro lado, Kogut (1985a, páginas 25-26; y 1985b, páginas 27-37) plantea que la competencia internacional se basa en la existencia separada o simultánea de ventajas competitivas de la empresa y de ventajas comparativas de los países. Las primeras determinan en qué actividades de valor hay que invertir, mientras que las segundas condicionan su localización.

La propuesta de Ghoshal (1987, páginas 427-428) es un marco organizador para la estrategia global en el que recoge los objetivos estratégicos que puede perseguir la empresa (eficiencia, manejo de riesgos y aprendizaje) y las herramientas que posee para lograrlos o fuentes de



ventaja competitiva (diferencias nacionales, economías de escala y de alcance). La empresa debe usar las tres fuentes de ventaja competitiva (medios) para optimizar los tres objetivos estratégicos simultáneamente (fines). Otro de los autores destacados es Ohmae (1990, páginas 27-38; y 1991, páginas 13-24). Para él, la empresa debe desarrollar un punto de vista equidistante respecto a sus clientes; es decir, no tratar de reproducir sin más los planteamientos competitivos del país de origen, que son los que conoce mejor.

Una nueva aportación interesante viene de la mano de Yip (1993, páginas 1-26; y 1997, páginas 393-398), quien plantea que el desarrollo de una estrategia global se apoya en la consideración de cinco dimensiones o «palancas» que presentan una naturaleza distinta respecto a la de una estrategia multidoméstica: significativa participación en los mercados, oferta estandarizada de productos, concentración de actividades, marketing uniforme y acciones competitivas integradas. Finalmente, destaca la síntesis de Porter (1999, páginas 330-345), quien aglutina, en una concepción integrada de la estrategia competitiva internacional, las ventajas competitivas de las ubicaciones (consecuencia del modelo del diamante) con las derivadas de las redes mundiales. Según este planteamiento, la ubicación de la base de operaciones es la raíz de la ventaja competitiva.

TIPOLOGÍAS DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS INTERNACIONALES

A la hora de clasificar las estrategias competitivas, también encontramos múltiples aportaciones que emplean diferentes variables (10). Sin embargo, los intentos clasificatorios más influyentes son los que exponemos a continuación.

Una primera tipología, proveniente del campo del marketing, se apoya en un trabajo clásico de Perlmutter (1969, páginas 11-14), donde se distinguen tres tipos de orientación internacional: etnocentrismo (hacia el país de origen), policentrismo (hacia los países huéspedes) y geocentrismo (orientación mundial). Partiendo de esta idea, Wind, Douglas y Perlmutter (1973, páginas 14-23) utilizan el denominado marco E.P.R.G. (etnocentrismo, policentrismo, regiocentrismo y geocentrismo) para el desarrollo de las estrategias de marketing internacional.

Una segunda clasificación es la de Porter (1986a, páginas 11-22; y 1986b, páginas 17-33), quien considera dos dimensiones: configuración (localización donde se desarrolla cada actividad de la cadena de valor) y coordinación (manera de conectar las actividades efectuadas en varios países). Con ello, surgen distintas alternativas estratégicas:

Estrategia centrada en un país. La empresa plantea una configuración muy dispersa, situando la cadena de valor completa en cada país, con poca o ninguna coordinación entre ellos.

Estrategia global. Se busca una ventaja competitiva bien a través de una configuración concentrada, de una coordinación entre las actividades dispersas, o de ambas. En este caso aparecen distintas opciones: estrategia global simple (concentrar tantas actividades como sea posible en un país, servir al mundo desde allí y coordinar fuertemente aquéllas a realizar cerca de los clientes); estrategia de alta inversión extranjera con coordinación extensa entre subsidiarias (actividades dispersas pero con una fuerte coordinación); y estrategia basada en la exportación con marketing descentraliza-

do (configuración concentrada, aunque existen filiales comerciales dotadas de cierta autonomía).

El tercer planteamiento supone un seguimiento del paradigma entorno-estrategia-estructura, en virtud del cual los resultados superiores son consecuencia de un adecuado ajuste entre las demandas del entorno y la estrategia empresarial, y entre ésta y la estructura organizativa. La propuesta en este caso corresponde a Bartlett y Ghoshal (1991, páginas 3-78), quienes distinguen cuatro opciones, incorporando la dimensión ya mencionada vinculada a la innovación:

Estrategia multinacional. Supone constituir filiales nacionales que sean sensibles a las oportunidades y necesidades locales, concediéndoles bastante autonomía.

Estrategia global. Implica tratar al mercado mundial como un solo mercado sin diferenciaciones, buscando explotar economías asociadas al diseño de productos estandarizados, fabricando a escala global y siguiendo una estrategia formulada y controlada por la sede central.

Estrategia internacional. El énfasis recae en el desarrollo de nuevos productos y procesos en un país y la expansión en el extranjero transfiriendo tecnologías y habilidades de marketing.

Estrategia transnacional. Los cambios en el entorno obligan a superar los tres modelos tradicionales, debido a las limitaciones que presenta cada uno. Para hacer frente a dichos cambios se requieren capacidades estratégicas multidimensionales que son recogidas por el modelo transnacional, aglutinador de las capacidades estratégicas de los modelos anteriores: sensibilidad nacional, eficiencia e innovación (11).

Tratando de sintetizar lo expuesto en este marco teórico cabría apuntar que según la fuerza que tenga cada una de las presiones sectoriales, la empresa responderá con un enfoque distinto. Si prima la presión «eficiencia», la estrategia será global, caracterizada por una estandarización competitiva y una fuerte coordinación de las acciones desarrolladas en los distintos países. Si prima la presión «sensibilidad», la estrategia será multido-



méstica, siendo las notas distintivas, en este caso, la adaptación de algunas variables (producto, precio, canal de distribución...) a las exigencias de cada país, así como una competencia independiente en cada uno de ellos. Finalmente, si coexisten simultáneamente presiones en ambos sentidos, la estrategia será combinada, aglutinando algunas de las características de los dos modelos puros.

Estas tres alternativas subyacen, de forma explícita o implícita, en casi todos los trabajos mencionados que han intentado clasificar las estrategias competitivas internacionales. Siguiendo un razonamiento similar al que emplea Harzing (2000, páginas 103-107), hemos soslayado la denominada «estrategia internacional» del modelo de Bartlett y Ghoshal (1991). De hecho, otros autores no la han recogido en sus clasificaciones, por lo que no está tan claramente definida como el resto de estrategias y no ha recibido el mismo soporte empírico.

OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Apoyándonos en el marco teórico que hemos esbozado en el apartado anterior, la presente investigación tiene como

objetivo comprobar si las empresas diseñan una estrategia competitiva internacional acorde con las características del sector en el que actúan. En otras palabras, si están guiadas por los objetivos fundamentales de eficiencia global y adaptación local. Todo ello quedaría formalizado del modo que exponemos a continuación, representando la hipótesis general de nuestra investigación:

La formulación de la estrategia competitiva internacional persigue la obtención de eficiencia global, adaptación local o una combinación de ellas, tratando de ajustarse a las condiciones imperantes en el sector a nivel internacional.

Para tratar de contrastar dicha hipótesis, la población objeto de estudio está configurada por aquellas empresas con un mayor compromiso en los mercados exteriores que están radicadas en la Provincia de Alicante, una de las de mayor vocación internacional dentro de España. Dicho compromiso ha sido determinado siguiendo un doble criterio: 1) poseer alguna inversión directa en el exterior (IDE) y, por tanto, poder considerarse como una empresa multinacional; o 2) aunque no se haya invertido en el extranjero, tener un elevado compromiso por la vía de la exportación (12).

En cuanto al primer colectivo poblacional, la inexistencia de un directorio de las multinacionales alicantinas, nos obli-

gó a elaborarlo de manera indirecta a partir de distintas fuentes de información: organismos españoles que proporcionan apoyo a la IDE, dos investigaciones recientes sobre internacionalización de la empresa alicantina y noticias aparecidas en diversas publicaciones (13). Tras la eliminación de las duplicidades detectadas, configuramos un directorio integrado por 43 empresas alicantinas que contaban con alguna IDE.

En relación con el segundo grupo, las empresas alicantinas con un mayor compromiso exportador, pretendíamos que cumplieran dos requisitos simultáneamente: 1) tener una importante cifra absoluta de exportación; y 2) poseer una significativa propensión exportadora (o porcentaje de ventas exteriores sobre las ventas totales) (14). Para cumplir el primer objetivo, accedimos al listado de exportadores de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Alicante, que estaba jerarquizado en función del volumen absoluto de facturación exterior referido a 1997.

En una primera criba, escogimos las 100 mayores exportadoras de dicho listado (presentando todas ellas un volumen de facturación exterior mayor o igual a los 900 millones de pesetas). El paso siguiente consistió en seleccionar las que contaban con una mayor proporción de sus ventas totales en el exterior, para lo cual empleamos dos criterios alternativos: 1) vender en el exterior al menos un 25 por 100 de su facturación total en los tres últimos años disponibles (1995, 1996 y 1997); o 2) tener una propensión exportadora de, al menos, un 50 por 100 en el último de ellos (1997) (15). Para ello, acudimos a dos directorios que incluían ese volumen relativo de exportación para cada empresa: «DUNS 50.000. Principales empresas españolas» (de Duns & Bradstreet España) y «Directorio de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana-DIRNOVA '99» (del IMPIVA). Como resultado de esa doble criba, el grupo exportador quedó finalmente integrado por 53 empresas que, unidas a las 43 consideradas multinacionales, configuran una población total compuesta por 96 empresas.

En lugar de obtener una muestra, procedimos a efectuar un estudio censal, abar-



cando a todos los elementos de la población. Con tal finalidad, nos pusimos en contacto con el máximo responsable de la parcela internacional de cada empresa para concertar una entrevista personal estructurada a través de un cuestionario. Obtuvimos la colaboración de 65 empresas, lo que representa una tasa de respuesta del 67,7 por 100. No obstante, se observó que dos de ellas efectuaban operaciones en un único país por lo que, a efectos de este estudio, carece de sentido plantear si realizan un tratamiento igual o diferenciado entre países. En consecuencia, tras excluirlas, contamos con 63 empresas válidas (32 inversoras y 31 sólo exportadoras).

Al emplear esta metodología para la recogida de información se han podido cometer dos errores, que hemos tratado de controlar. En primer lugar, el error de muestreo, producido como consecuencia de no haber encuestado a la totalidad de la población. En este sentido, los modelos matemáticos permiten cuantificar este error, para una variable dada, sólo en el caso de que se trate de una muestra aleatoria simple. Suponiendo que éste hubiera sido el procedimiento de muestreo utilizado y considerando como variable relevante la propensión exportadora de cada empresa, sería por tanto posible acotar el error. Así, se ha obtenido una propensión exportadora media del 64,9 por 100 y, para un intervalo de confianza del 95,5 por 100, el

error absoluto cometido sería del 4,1 por 100.

En segundo lugar, el error ajeno al muestreo, que puede proceder de dos fuentes. Por un lado, errores cometidos por las personas que han contestado el cuestionario, que hemos intentado reducir de diversas formas: entrevistándonos personalmente con el máximo responsable internacional de cada empresa (para que no se argumentara desconocimiento sobre los temas tratados) y habiendo realizado una prueba piloto (que sirvió para retocar algunas preguntas que podían llevar a confusión). Por otra parte, el sesgo originado por la falta de respuesta, centrada en las 31 empresas de la población que ha sido imposible encuestar. Para acotarlo, hemos efectuado una comparación entre las empresas que han respondido y las que no (16), a partir de una serie de variables que, para las empresas no encuestadas, se encontraban actualizadas en alguno de los directorios disponibles.

De esos análisis, pueden desprenderse las siguientes conclusiones, que nos permiten descartar la existencia de un sesgo significativo: la distribución sectorial del colectivo que respondió es bastante similar a la de la población; la proporción de empresas encuestadas con IDE también es muy parecida a la poblacional, aunque han presentado una mayor tasa de respuesta que las meramente exportadoras; y no se han detectado diferencias estadísticamente significativas entre las empresas que respondieron y las que no, en las medias de las siguientes variables: número de empleados, volumen absoluto de exportación, propensión exportadora y número de IDE's (en este último caso, considerando sólo las multinacionales).

Finalizamos este apartado metodológico presentando en la tabla 1 un resumen de las variables generadas a partir del cuestionario que han sido utilizadas en el análisis empírico.

Como se observa, se ha empleado una pregunta que exponía distintas explicaciones sobre modos alternativos de competir para que los propios encuestados se identificaran con alguna de ellas; este procedimiento de autoclasificación ha

CUADRO 1
DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES UTILIZADAS

Variable	Tipo	Descripción
Estrategia competitiva internacional (autoclasiicación)	Nominal	3 categorías: (a) Básicamente la misma en todos los países (b) Totalmente adaptada a cada país (c) Adopta una combinación de ambas
Grado de acuerdo respecto al empleo de la variable competitiva: (1) producto estandarizado (2) mismos canales de distribución (3) misma política de precios (4) misma publicidad (5) disminución de costes con ventas gran escala (6) mismas prácticas de dirección personal (7) movimientos competitivos integrados	Ordinales	11 valores: desde 0 (Total desacuerdo) hasta 10 (Total acuerdo)
Grado en que es característica de la competencia sectorial la variable: (1) economías de escala (2) bajos costes de transporte (3) necesidades similares de los clientes (4) competencia de multinacionales (5) diferencias de coste entre países (6) regulaciones de los gobiernos (7) necesidad de adaptar el modo de competir a cada país	Ordinales	11 valores: desde 0 (Nada) hasta 10 (Totalmente)

FUENTE: Elaboración propia.

sido utilizado por Leong y Tan (1993, páginas 454-455). Adicionalmente, se ha planteado una pregunta que, mediante una valoración de distintas variables competitivas, permitía delimitar de forma más precisa el enfoque competitivo adoptado; en este caso, la fuente ha sido el trabajo de Johansson y Yip (1994, páginas 585 y 601). Finalmente, se ha formulado una pregunta, inspirada en el trabajo de Roth y Morrison (1990, página 551), que pedía una valoración sobre distintas variables que permiten estimar el carácter más o menos global del sector.

.....

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para tratar de confirmar la hipótesis de nuestra investigación, se pretenden comprobar dos aspectos: 1) si las dimensiones básicas de la competencia internacional (integración global y adaptación local) determinan la estrategia competitiva seguida por la empresa; y 2) si existe una relación entre las presiones sectoriales a las que se enfrenta la empresa y dicha estrategia competitiva internacional.

DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA INTERNACIONAL

La delimitación de una estrategia empresarial resulta difícil, circunstancia que, en el caso internacional, no es una excepción. Tal y como se reflejaba en la tabla 1, las dos dimensiones básicas de la competencia internacional han sido recogidas en una pregunta, donde se pedía una valoración, en una escala de 0 a 10, sobre el grado en que la empresa seguía distintas actuaciones a la hora de competir. Para cada una de esas variables, una valoración alta indicaría una postura cercana a la globalización, mientras que una puntuación baja se situaría más cerca de la adaptación. Ello debe ser así por la forma en que estaba redactada la pregunta correspondiente (se pidió el grado de acuerdo respecto a unas afirmaciones que expresan una elevada coordinación o estandarización global).

Tratando de sintetizar las distintas clasificaciones propuestas por la literatura, hemos distinguido tres tipos de estrategia: global (que busca la estandarización y la integración), multidoméstica (que persigue la adaptación local) y combinada (que aglutina ambas dimensiones simultáneamente). Con la pretensión de

incluir a cada empresa en el grupo correcto y de no basarnos exclusivamente en la estrategia percibida por la persona encuestada, hemos efectuado un proceso de clasificación que combina los resultados de tres fuentes: 1) un análisis factorial de las variables competitivas; 2) la percepción expresada por el responsable internacional de la empresa en una pregunta de autoclasiicación; y 3) la media conjunta obtenida para cada empresa en las variables competitivas (17).

Tras realizar una primera exploración de los datos, comprobamos que en dos de las variables competitivas faltaban observaciones. Concretamente, sólo 44 empresas aseguraron hacer publicidad y únicamente 8 tenían personal desplazado en más de un país. Por ello, decidimos no incluirlas en el análisis factorial y quedarnos con las restantes cinco variables. A continuación presentamos un extracto de los resultados más relevantes que se han obtenido (18).

Para la extracción de los factores hemos empleado el Método de Componentes Principales, que nos ha permitido extraer dos factores que explican un 59,22 por 100 de la varianza total. Con el fin de

CUADRO 2
ANÁLISIS FACTORIAL DE VARIABLES COMPETITIVAS
(Factores extraídos)

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,785	35,698	35,698	1,785	35,698	35,698	1,734	34,677	34,677
2	1,176	23,522	59,220	1,176	23,522	59,220	1,227	24,543	59,220
3	0,951	19,020	78,240						
4	0,646	12,922	91,162						
5	0,442	8,838	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.
FUENTE: Elaboración propia.

facilitar la interpretación de los factores, siguiendo uno de los procedimientos más utilizados, hemos efectuado una rotación varimax. A partir de la matriz de componentes rotados, se detecta que el primer factor está asociado principalmente a las variables «mismos canales de distribución», «misma política de precios» y «producto estandarizado»; todas estas relaciones, que son positivas, indican una estandarización de las variables comerciales, por lo que hemos optado por denominar a este factor «globalización del marketing». Análogamente, el segundo factor tiene una correlación positiva elevada con las variables «movimientos competitivos integrados» y «ventas a gran escala», indicadores de globalización de otros aspectos de carácter más estratégico, por lo que podemos identificarlo como «globalización estratégica».

64

El paso siguiente ha sido guardar las puntuaciones factoriales como variables (representativas de la puntuación de cada empresa en cada factor). Posteriormente, hemos calculado los percentiles 33,33 y 66,66 de cada una de estas dos nuevas variables con la finalidad de dividir las tablas de frecuencias en tres grupos iguales, representativos, respectivamente, de unos niveles bajo, medio y alto en la globalización del marketing y la globalización estratégica. Partiendo de estos resultados, el proceso de clasificación se ha completado del siguiente modo:

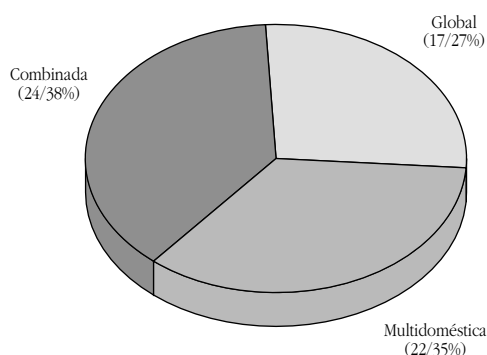
Empresa con el mismo resultado en los dos factores (bajo-bajo, medio-medio o alto-alto). Si coincide con la estrategia percibida (adaptada, combinada o estandarizada) según la respuesta obteni-

CUADRO 3
ANÁLISIS FACTORIAL DE VARIABLES COMPETITIVAS
(Matriz de componentes rotados)

	Componente	
	1	2
Mismos canales distribución.....	0,853	
Misma política de precios.....	0,736	
Producto estandarizado.....	0,647	
Movimientos competitivos integrados		0,796
Ventas a gran escala		0,626

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.
FUENTE: Elaboración propia.

FIGURA 1
ESTRATEGIA COMPETITIVA INTERNACIONAL



FUENTE: Elaboración propia.

da en la pregunta de autoclasificación, se ha catalogado, respectivamente, como multidoméstica, combinada o global. Si no coincide con la percepción, se ha clasificado en función del valor obtenido en la media conjunta de las cinco variables competitivas (generada a partir de la puntuación otorgada a las cinco variables y cuya tabla de frecuencias también

se ha dividido en tres grupos iguales con los percentiles 33,33 y 66,66) (19).

• *Empresa con un resultado contrapuesto en los dos factores (alto-bajo o bajo-alto).* Si la percepción y la estrategia que indica la media coinciden, se ha clasificado según establezcan. En caso contrario, se ha considerado combinada.

CUADRO 4
ANOVA
(Variables competitivas en cada estrategia competitiva)

Estrategia		N	Media	F	Sig.	Medias que difieren (Sig.)
Producto estandarizado	Global.....	17	7,00	16,821	0,000	Global > Multidoméstica (0,01)
	Multidoméstica	22	1,09			Global > Combinada (0,01)
	Combinada.....	24	3,38			Combinada > Multidoméstica (0,1)
	Total.....	63	3,56			
Mismos canales de distribución	Global.....	17	7,00	27,252	0,000	Global > Multidoméstica (0,01)
	Multidoméstica	22	0,50			Global > Combinada (0,01)
	Combinada.....	24	3,79			Combinada > Multidoméstica (0,01)
	Total.....	63	3,51			
Misma política de precios	Global.....	17	6,82	5,605	0,006	Global > Multidoméstica (0,01)
	Multidoméstica	22	2,86			
	Combinada.....	24	4,58			
	Total.....	63	4,59			
Ventas a gran escala	Global.....	17	7,59	4,309	0,018	Global > Multidoméstica (0,05)
	Multidoméstica	22	4,09			
	Combinada.....	24	5,75			
	Total.....	63	5,67			
Movimientos competitivos integrados	Global.....	17	7,41	14,106	0,000	Global > Multidoméstica (0,01)
	Multidoméstica	22	2,23			Combinada > Multidoméstica (0,01)
	Combinada.....	24	6,17			
	Total.....	63	5,13			

FUENTE: Elaboración propia.

• *Empresa con otro resultado distinto en los dos factores (uno de ellos medio y el otro alto o bajo).* Si la percepción y la estrategia que indica la media coinciden, se ha clasificado según establecían. En caso contrario, se ha tratado de decantar la estrategia como global o multidoméstica si así lo determinaban la percepción o la media. En los casos donde no ha sido posible, se ha dejado como combinada.

Con todo este proceso hemos pretendido definir una estrategia competitiva que, en muchos casos, la persona entrevistada había catalogado simplemente como combinada cuando, a la luz de las puntuaciones asignadas a las variables competitivas, podía decantarse claramente hacia una de las dos formas puras. Con ello, hemos generado la variable «estrategia competitiva internacional», cuya distribución de frecuencias se recoge en la figura 1.

Con el fin de validar la clasificación obtenida con todo este proceso, hemos tratado de comprobar el grado en que las variables competitivas permiten distinguir cada uno de los grupos que se han formado. De acuerdo con el diseño

CUADRO 5
ANÁLISIS DISCRIMINANTE VARIABLES COMPETITIVAS
(Autovalores)

Función	Autovalor	% de varianza	% acumulado	Correlación canónica
1	4,605	98,9	98,9	0,906
2	0,050	1,1	100,0	0,218

FUENTE: Elaboración propia.

de la pregunta (ver tabla 1), cabría esperar que las medias de todas ellas sean mayores en el grupo de empresas con una estrategia global o combinada respecto a las que siguen una estrategia multidoméstica. Para comprobarlo se ha realizado un ANOVA, cuyos resultados más relevantes se exponen en la tabla 4.

Es posible rechazar en todos los casos la hipótesis de igualdad de medias a un nivel de 0,01 (excepto para «ventas a gran escala», donde se rechaza al 0,05). Aplicando la prueba de Scheffé, se han observado las siguientes diferencias de medias por parejas estadísticamente significativas (20):

Producto estandarizado. Las medias son significativamente mayores en el caso

global respecto a los casos multidoméstico y combinado, y en el combinado frente al multidoméstico.

Mismos canales de distribución. Las medias son significativamente superiores en el caso global respecto a los casos multidoméstico y combinado, y en el caso combinado frente al multidoméstico.

Misma política de precios y ventas a gran escala. Las medias son sólo significativamente superiores en el caso global comparado con el multidoméstico.

Movimientos competitivos integrados. Las medias son significativamente mayores en los casos global y combinado comparados con el multidoméstico.

A continuación se ha efectuado un análisis discriminante para comprobar si las variables competitivas (explicativas) discriminan suficientemente entre los grupos de empresas formados a priori con la variable «estrategia competitiva internacional» (dependiente). Los resultados más destacables son expuestos y comentados a continuación.

Empleando el método de inclusión por pasos, han quedado incluidas las cinco variables explicativas iniciales y se han formado dos funciones discriminantes cuyo Lambda de Wilks ha tomado el valor 0,170. Los resultados de la clasificación nos desvelan que sólo han sido incorrectamente clasificados seis casos, con lo que las dos funciones discriminantes permiten clasificar correctamente el 90,5 por 100 de los casos originales (porcentaje bastante elevado) (21).

En síntesis, el hecho de haber detectado diferencias estadísticamente significativas (y en la dirección esperada) en las medias de las cinco variables competitivas entre los tres tipos de estrategia, unido al elevado porcentaje de aciertos en la clasificación del análisis discriminante, nos permiten concluir que el proceso clasificatorio explicado anteriormente ha sido bastante satisfactorio.

RELACIÓN ENTRE PRESIONES SECTORIALES Y ESTRATEGIA COMPETITIVA INTERNACIONAL

66

Una vez delimitada la forma de competir, procedimos a comprobar si existía una adecuación de la estrategia competitiva internacional de las empresas a las presiones sectoriales que afrontaban. Siguiendo lo expuesto en el bloque teórico, cabría esperar las siguientes relaciones con carácter general: altas presiones para la globalización y bajas para la adaptación local, deberían conducir a una estrategia global; altas presiones para la adaptación y bajas para la globalización, deberían suponer la adopción de una estrategia multidoméstica; y altas presiones simultáneas en ambos sentidos, deberían corresponderse con una estrategia combinada.

Como se desprendería de la tabla 1, se pidió una valoración, en una escala de 0

CUADRO 6
ANÁLISIS DISCRIMINANTE VARIABLES COMPETITIVAS
(Lambda de Wilks)

Contraste de las funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1 a la 2	0,170	102,799	10	0,000
2	0,952	2,824	4	0,588

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 7
ANÁLISIS DISCRIMINANTE VARIABLES COMPETITIVAS
(Resultados de la clasificación)

		Estrategia competitiva internacional	Grupo de pertenencia pronosticado			Total
			Global	Multidoméstica	Combinada	
Original	Recuento	Global	16	0	1	17
		Multidoméstica	0	20	2	22
		Combinada	2	1	21	24
%		Global	94,1	0,0	5,9	100
		Multidoméstica	0,0	90,9	9,1	100
		Combinada	8,3	4,2	87,5	100

Clasificados correctamente el 90,5 por 100 de los casos agrupados originales.

FUENTE: Elaboración propia.

a 10, sobre el grado en que diversas presiones sectoriales resultaban características de la forma de competir. El primer paso ha consistido en realizar un ANOVA para comprobar si existen diferencias significativas en las medias de cada una de esas variables sectoriales entre los grupos formados por la variable «estrategia competitiva internacional». Este análisis se recoge en la tabla 8.

Los resultados obtenidos permiten rechazar la hipótesis de igualdad de medias a un nivel de significación del 0,01 en las variables «necesidades similares de los clientes» y «necesidad de adaptación»; y a un nivel de significación del 0,05 en las variables «diferencias de coste entre países» y «requerimientos de los gobiernos». A través del procedimiento de comparaciones múltiples de Scheffé, se han detectado las siguientes diferencias por parejas estadísticamente significativas: las necesidades similares son superiores en la estrategia global respecto a la multidoméstica, y en la combinada respecto a la multidoméstica; las diferencias de coste entre países son superiores en el caso multidoméstico frente al combinado; los requerimientos de los gobiernos son superiores en la estrategia multidoméstica respecto a los casos global y combi-

nado; y la necesidad de adaptación es superior en el enfoque multidoméstico frente al global.

Con un segundo análisis se trató de profundizar algo más en esa conexión sector-estrategia, buscando relacionar las presiones sectoriales con las variables competitivas que caracterizan las distintas estrategias. En primer lugar, se examinaron las correlaciones bivariadas considerando todas las empresas encuestadas para, posteriormente, repetir el análisis en cada grupo competitivo por separado. Para ello se ha aplicado el coeficiente de correlación r de Pearson, obteniendo las correlaciones estadísticamente significativas que exponemos a continuación.

En línea con un enfoque global encontramos las siguientes relaciones. En primer lugar, la existencia de economías de escala se asocia positivamente con la búsqueda de reducciones de coste mediante ventas en gran volumen. Por su parte, las necesidades similares de los clientes se relacionan positivamente con tres variables competitivas: producto estandarizado, mismos canales de distribución y movimientos competitivos integrados. Finalmente, la intensidad de la

CUADRO 8
ANOVA
(Variables sectoriales en cada estrategia competitiva)

Estrategia		N	Media	F	Sig.	Medias que difieren (Sig.)
Economías de escala	Global	17	8,59	1,975	0,148	
	Multidoméstica	22	6,55			
	Combinada	24	7,21			
	Total	63	7,35			
Bajos costes de transporte	Global	17	4,41	0,082	0,922	
	Multidoméstica	22	4,77			
	Combinada	24	4,75			
	Total	63	4,67			
Necesidades similares	Global	17	6,76	4,975	0,010	Global > Multidoméstica (0,05) Combinada > Multidoméstica (0,1)
	Multidoméstica	22	4,23			
	Combinada	24	6,08			
	Total	63	5,62			
Competencia multinacionales	Global	17	5,71	0,304	0,739	
	Multidoméstica	22	4,68			
	Combinada	24	5,21			
	Total	63	5,16			
Diferencias coste países	Global	17	7,18	3,332	0,042	Multidoméstica > Combinada (0,1)
	Multidoméstica	22	8,59			
	Combinada	24	6,88			
	Total	63	7,56			
Requerimientos gobiernos	Global	17	4,29	3,714	0,030	Multidoméstica > Global (0,1) Multidoméstica > Combinada (0,1)
	Multidoméstica	22	6,50			
	Combinada	24	4,46			
	Total	63	5,13			
Necesidad adaptación	Global	17	6,12	5,822	0,005	Multidoméstica > Global (0,01)
	Multidoméstica	22	8,59			
	Combinada	24	7,25			
	Total	63	7,41			

FUENTE: Elaboración propia.

competencia por parte de las multinacionales se encuentra correlacionada positivamente con las ventas a gran escala. Por otro lado, desde una óptica multidoméstica, también se han encontrado relaciones significativas. Así, la existencia de requerimientos gubernamentales se asocia negativamente a la estandarización del producto, mientras que la necesidad de adaptación lo hace, también con signo negativo, a dos variables competitivas: producto estandarizado y mismos canales de distribución.

Como se ha comentado anteriormente, se ha repetido el análisis de correlación para cada grupo por separado, con las siguientes correlaciones bivariadas significativas (22):

En el grupo de empresas con estrategia global sólo se detecta una correlación

CUADRO 9
CORRELACIONES ENTRE VARIABLES SECTORIALES Y COMPETITIVAS
Considerando todas las empresas

Variable sectorial	Variable competitiva	Coefficiente correlación	Sig.
Economías de escala	Ventas a gran escala	0,530	0,000
Necesidades similares	Producto estandarizado	0,338	0,007
Necesidades similares	Mismos canales distribución	0,300	0,017
Necesidades similares	Movimientos integrados	0,259	0,040
Competencia multinacionales	Ventas a gran escala	0,300	0,017
Requerimientos gobiernos	Producto estandarizado	-0,290	0,021
Necesidad adaptación	Producto estandarizado	-0,301	0,017
Necesidad adaptación	Mismos canales distribución	-0,294	0,019

FUENTE: Elaboración propia.

estadísticamente significativa de signo negativo entre la variable sectorial «necesidad de adaptación» y la variable competitiva «ventas a gran escala». Entre las empresas que siguen una estrategia multidoméstica, la variable sectorial

«necesidad de adaptación» presenta una correlación negativa estadísticamente significativa con la variable competitiva «mismos canales de distribución». Finalmente, en el caso combinado, aparecen tres correlaciones bivariadas estadística-

mente significativas: economías de escala-ventas a gran escala (+); necesidades similares-misma política de precios (-); y diferencia de coste entre países-movimientos competitivos integrados (+).

Un último intento de comprobar la adecuación de la estrategia competitiva al entorno sectorial ha consistido en reducir la información proporcionada por aquellas variables sectoriales que presentaban un comportamiento diferente según el tipo de estrategia. Para ello, se realizó un análisis factorial con las cuatro variables sectoriales cuyas medias resultaron ser significativamente distintas (ver ANOVA en tabla 8). La finalidad es obtener unos factores que resuman la información sobre las presiones sectoriales y analizar su correlación con los dos factores que obtuvimos con las variables competitivas. Los resultados más relevantes del análisis factorial se exponen y comentan a continuación (23).

Se han obtenido dos factores que explican el 66,137 por 100 de la variabilidad total. El primero de ellos se encuentra asociado positivamente a las variables «diferencias de costes», «necesidad de adaptación» y «requerimientos de los gobiernos», todas ellas indicadoras de la exigencia de adaptarse a cada mercado, incluso buscando una localización exterior; por ello, lo podemos denominar factor «localización». El segundo factor se encuentra fuertemente asociado con signo positivo a la variable «necesidades similares», por lo que lo hemos denominado «homogeneidad de necesidades».

Hemos guardado las puntuaciones factoriales como variables, para aplicar posteriormente un ANOVA con el fin de

CUADRO 10
CORRELACIONES ENTRE VARIABLES SECTORIALES Y COMPETITIVAS
(Según la estrategia competitiva)

Estrategia competitiva	Variable sectorial	Variable competitiva	Coef. correl.	Sig.
Global	Necesidad adaptación	Ventas a gran escala	-0,509	0,037
Multidoméstica	Necesidad adaptación	Mismos canales distribución	-0,423	0,050
Combinada	Economías de escala	Ventas a gran escala	0,661	0,000
	Necesidades similares	Misma política precios	-0,466	0,022
	Diferencia coste países	Movimientos integrados	0,432	0,035

FUENTE: Elaboración propia.

comprobar si existen diferencias en las medias de cada uno de estos factores sectoriales según el grupo de empresas que sigue cada estrategia. En la tabla 13 exponemos los resultados más destacados.

A un nivel de significación del 0,01 se puede rechazar la hipótesis de igualdad de medias entre los grupos y, tras efectuar la prueba de comparaciones múltiples, comprobar que el factor «localización» es significativamente superior en el grupo multidoméstico respecto a los casos global y combinado, y que el factor «homogeneidad de necesidades» es mayor en los casos global y combinado frente al multidoméstico. Finalmente, buscamos las posibles correlaciones bivariadas entre los factores sectoriales y los factores competitivos, con el resultado siguiente:

Se observan las cuatro correlaciones con el signo esperado, aunque sólo resultan estadísticamente significativas en tres casos: localización - globalización del marketing (-); homogeneidad de necesidades - globalización del marketing (+);

y homogeneidad de necesidades - globalización estratégica (+).

CONCLUSIONES

Una primera aportación de este trabajo ha consistido en efectuar un análisis descriptivo de las estrategias competitivas internacionales, siguiendo un proceso de clasificación que aglutina la información extraída tanto de la puntuación otorgada por cada empresa a distintas variables competitivas como de la propia estrategia percibida por cada una de las personas encuestadas.

Uno de los resultados más interesantes ha sido detectar la existencia de dos formas de entender la globalización competitiva: una de índole comercial y otra vinculada a aspectos de carácter más estratégico. Así, se han obtenido dos factores que resumen la información contenida en las variables competitivas: un primer factor, denominado globalización del marketing, que hace referencia al grado en que se estandarizan las prácti-

CUADRO 11
ANÁLISIS FACTORIAL VARIABLES SECTORIALES
(Factores extraídos)

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,631	40,777	40,777	1,631	40,777	40,777	1,631	40,774	40,774
2	1,014	25,360	66,137	1,014	25,360	66,137	1,015	25,363	66,137
3	0,800	20,008	86,145						
4	0,554	13,855	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.
FUENTE: Elaboración propia.

cas comerciales (producto, canal de distribución y política de precios); y un segundo factor, bautizado como globalización estratégica, que está relacionado con la búsqueda de reducción de costes mediante ventas a gran escala y la integración de los movimientos competitivos entre países.

La combinación de estas dos dimensiones con la media conjunta de las variables competitivas y con la percepción (estandarizada, adaptada o combinada) de cada responsable internacional sobre la estrategia de su empresa, ha permitido distinguir tres grupos, con la siguiente distribución de frecuencias: estrategia combinada (38 por 100), estrategia multidoméstica (35 por 100) y estrategia global (27 por 100).

CUADRO 12 ANÁLISIS FACTORIAL VARIABLES SECTORIALES (Matriz de componentes rotados)		
	Componente	
	1	2
Diferencia costes países.....	0,790	
Necesidad adaptación	0,784	
Requerimientos gobiernos	0,626	
Necesidades similares clientes.....		0,991
Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. FUENTE: Elaboración propia.		

Adicionalmente hemos encontrado evidencia empírica sobre las características diferenciadoras de cada una de estas estrategias. Concretamente, con el enfoque global se estandarizan las tres variables comerciales (producto, canal de dis-

tribución y política de precios), se persiguen ventas a gran escala y se efectúan movimientos competitivos integrados; todo ello en mayor medida que con el enfoque multidoméstico. Las diferencias de ese caso global respecto al combina-

CUADRO 13 ANOVA (Factores sectoriales en cada estrategia competitiva)						
	Estrategia	N	Media	F	Sig.	Medias que difieren (Sig.)
Localización	Global	17	-0,432	7,744	0,001	Multidoméstica > Global (0,01) Multidoméstica > Combinada (0,01)
	Multidoméstica.....	22	0,605			
	Combinada	24	-0,249			
	Total	63	-2,8E-17			
Homogeneidad necesidades	Global	17	0,446	5,148	0,009	Global > Multidoméstica (0,05) Combinada > Multidoméstica (0,1)
	Multidoméstica.....	22	-0,489			
	Combinada	24	0,133			
	Total	63	1,9E-16			

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 14 CORRELACIONES ENTRE FACTORES SECTORIALES Y COMPETITIVOS				
		Globalización marketing	Globalización estratégica	Localización
Globalización marketing	Correlación de Pearson			
	Sig. (bilateral)			
	N.....			
Globalización estratégica	Correlación de Pearson	0,000		
	Sig. (bilateral)	1,000		
	N.....	63		
Localización	Correlación de Pearson	-0,346**	-0,084	
	Sig. (bilateral)	0,006	0,514	
	N.....	63	63	
Homogeneidad necesidades	Correlación de Pearson	0,306*	0,312*	0,000
	Sig. (bilateral)	0,015	0,013	1,000
	N.....	63	63	63

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

FUENTE: Elaboración propia.

do se reducen a una mayor estandarización del producto y del canal de distribución, en el primero. Por su parte, el enfoque combinado se distingue del multidoméstico por la estandarización del producto, la utilización de canales de distribución similares en los distintos países y por la mayor coordinación competitiva.

El segundo análisis planteado perseguía comprobar si las empresas diseñan estrategias competitivas buscando adaptarse a las condiciones imperantes en su sector a nivel internacional. Para ello, se ha dividido en dos partes: una primera, en la que se examina si las distintas presiones sectoriales presentan diferencias significativas entre los grupos de empresas que siguen cada estrategia competitiva; y una segunda, donde se busca detectar las correlaciones significativas entre presiones sectoriales y variables competitivas.

Hemos identificado cuatro presiones sectoriales que se manifiestan de manera significativamente diferente según el tipo de estrategia considerado: necesidades similares de los clientes, diferencias de coste entre países, requerimientos de los gobiernos y necesidad de adaptación competitiva. De modo más concreto, se ha comprobado que las necesidades de los clientes parecen ser más homogéneas entre países cuando la empresa sigue una estrategia global o combinada. Por otra parte, las diferencias de coste entre países, la necesidad de adaptación y las exigencias gubernamentales se desvelan superiores en la estrategia multidoméstica; en el primer caso, respecto al enfoque combinado, en el segundo respecto al global y en el tercero, respecto a ambos.

Para profundizar algo más en esa conexión entre las características del sector y la estrategia competitiva, se han enfrentado directamente las presiones sectoriales a las variables competitivas. Considerando todas las empresas, sin distinguir grupos en función de la estrategia seguida, se han detectado las siguientes correlaciones estadísticamente significativas: el potencial para obtener economías de escala se relaciona positivamente con la búsqueda de reducción de costes mediante ventas en



gran volumen; la similitud de necesidades entre clientes de distintos países está asociada positivamente con la estandarización de dos variables comerciales (producto y canal de distribución) y con la coordinación de los movimientos competitivos entre países; la existencia de una intensa competencia por parte de empresas multinacionales se relaciona positivamente con la búsqueda de eficiencia vendiendo a gran escala; los requerimientos de los gobiernos anfitriones presentan una correlación negativa con la estandarización del producto; y la necesidad de adaptación competitiva se asocia negativamente con dicha estandarización del producto y con la utilización de los mismos canales de distribución. Pese a no ser muy elevadas en algunos casos, todas ellas son correlaciones del signo que cabría esperar según toda la argumentación teórica.

Tras repetir este procedimiento en cada grupo de forma separada, detectamos las siguientes asociaciones estadísticamente significativas. En el grupo de empresas con estrategia global, la necesidad de adaptación competitiva se relaciona negativamente con la búsqueda de ventas a gran escala. En el grupo multidoméstico, esa necesidad de adaptación está correlacionada negativamente con el empleo del mismo canal de distribución en distintos países. Por último, para las empresas con estrategia

combinada, aparecen tres correlaciones significativas: entre el potencial para economías de escala y las ventas en gran volumen (con signo positivo); entre la similitud de necesidades y el empleo de la misma política de precios (con signo negativo); y entre la diferencia de costes entre países y la integración de los movimientos competitivos (con signo positivo). De nuevo, todas ellas son congruentes con lo que propugna la teoría.

Finalmente, hemos reducido la información de esas cuatro presiones sectoriales más diferenciadoras, obteniendo dos dimensiones: un primer factor, denominado localización, que resume la información de tres variables (diferencias de costes entre países, necesidad de adaptación y requerimientos de los gobiernos); y un segundo factor que recoge sólo la información de una variable (necesidades similares de los clientes) y que, por tanto, se ha denominado homogeneidad de necesidades. Tras comprobar, tal y como cabría esperar, que el factor localización es significativamente superior en el caso multidoméstico (respecto al global y al combinado) y que el factor homogeneidad de necesidades presenta un mayor peso en las empresas con estrategia global o combinada (respecto a las multidomésticas), procedimos a buscar su correlación con los dos factores que resumían la información de las variables competitivas: globalización del marketing y globalización estratégica. Así, detectamos que tres de las cuatro posibles correlaciones eran estadísticamente significativas y con el signo esperado: entre la localización y la globalización del marketing (signo negativo); y entre la homogeneidad de necesidades y la globalización del marketing y estratégica (en ambos casos, con signo positivo). La cuarta correlación presentaba el signo esperado, pero no era significativa.

Tras todos estos resultados, consideramos que la hipótesis de nuestra investigación ha quedado bastante confirmada, lo que nos permite concluir que las empresas estudiadas diseñan su estrategia competitiva internacional para tratar de hacer frente a las dos presiones que tradicionalmente caracterizan la compe-

tencia sectorial: la eficiencia global y la sensibilidad nacional. No obstante, es posible que el carácter multisectorial de este estudio haya podido esconder diferencias interesantes en ese ajuste entre estrategia competitiva y entorno sectorial. En este sentido, la realización de investigaciones futuras de esta índole en sectores específicos permitiría profundizar en aquellas variables que delimitan la forma de competir de un modo mucho más concreto.

• • • • •

NOTAS

(1) En este contexto, Bueno (1993, páginas 81-84) amplía el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982, páginas 23-49), presentando su «modelo de las diez fuerzas» integradas en tres dimensiones: competencia actual, amenazas competitivas y agentes frontera.

(2) Cabe destacar que estos autores definen los grupos estratégicos como conjuntos de empresas del sector que tienen similares capacidades estratégicas. Ello contrasta con la típica segmentación basada en similitudes en el posicionamiento de mercado, compromiso de recursos y/o activos.

(3) Por ejemplo, la de Solberg (1991, páginas 10-14), quien, según la estructura de la oferta existente y la accesibilidad al mercado, diferencia entre mercados locales, potencialmente globales y globales; o la de Porter (1986b, páginas 17-23) quien, a partir de la cadena de valor, distingue entre sectores multidomésticos y globales.

(4) A diferencia del resto de presiones de coste, ésta puede ser susceptible de una doble interpretación. Aprovechar una ventaja de coste trasladando al exterior una parte del proceso productivo supone dotar a esa actividad de un elevado carácter local, por lo que, en una primera aproximación, esas diferencias nacionales se pueden considerar relacionadas con un enfoque competitivo multidoméstico, tal y como lo exponemos posteriormente. No obstante, ello también puede incentivar una centralización de la producción en ese país de menor coste para, desde allí, abastecer al resto de mercados. Esto supondría dotar a la actividad de un elevado grado de integración, que se situaría en la órbita de un enfoque competitivo global.

(5) En este sentido, el estudio de casos efectuado por Collis (1991) destaca la contribución de la Teoría de Recursos y Capacidades como complemento del análisis industrial para el estudio de la competencia global. Ello se basa en tres conceptos fundamentales: las competencias esenciales, la capacidad organizativa y el patrimonio administrativo.



(6) Dichas capacidades directivas son consideradas por Doz y Prahalad (1988, páginas 353-367) como la fuente clave para la obtención de una ventaja competitiva en el ámbito internacional.

(7) En este sentido, diversos autores han planteado distintas dimensiones. Por ejemplo, Jarillo y Martínez (1991, páginas 135-142) destacan cuatro dimensiones competitivas: eficiencia, aprendizaje, capacidad competitiva y disminución del riesgo. Parecida distinción efectúan Govindarajan y Gupta (1999, páginas 8-9), para quienes esas cuatro dimensiones competitivas son: explotar economías de escala, maximizar la transferencia de conocimientos, adaptarse al mercado local y aprovechar localizaciones óptimas.

(8) Advertimos que la mayor parte de los modelos competitivos que exponemos en este apartado han sido concebidos para empresas multinacionales con filiales en más de un país. No obstante, en muchos casos, las ideas que emanan de ellos son extrapolables a empresas que, incluso, no hayan traspasado la frontera de la exportación.

(9) Estos argumentos sobre la estandarización han sido cuestionados por Douglas y Wind (1987, páginas 24-29) y Baden-Fuller y Stopford (1991, páginas 495-496).

(10) Cabe destacar, por ejemplo, las tipologías propuestas por Doz (1986, páginas 246-248), Prahalad y Doz (1987, páginas 90-95), el Boston Consulting Group -recogida por Saias (1989, páginas 121-122)-, Solberg (1991, páginas 17-22), Morrison y Roth (1992, páginas 400-412), Carpano, Chrisman y Roth (1994, páginas 639-645) o Lemak y Arunthanes (1997, páginas 29-36).

(11) Esta tipología ha sido objeto de referencia en muchos trabajos posteriores. Por ejemplo, Rugman y Verbeke (1992, páginas 762-

766) la reinterpretan desde el punto de vista de los costes de transacción, para lo que identifican dos tipos de ventaja competitiva: las específicas de la empresa (que, a su vez, pueden estar vinculadas a la localización -beneficiando a la empresa sólo en una localización particular- o no vinculadas a la localización -pudiendo ser explotadas globalmente sin incurrir en costes substanciales de adaptación-); y las específicas del país o de localización (que pueden estar referidas al país sede o a los países anfitriones). Por otra parte, cabe destacar dos intentos de contrastar empíricamente esta clasificación que han sido efectuados por Leong y Tan (1993) y Harzing (2000).

(12) Esta combinación de criterios (inversor y exportador) ha sido utilizada en trabajos como los de Campa y Guillén (1999) y Pla Barber (1999).

(13) Los organismos que facilitaron datos fueron: Compañía Española de Financiación al Desarrollo (COFIDES), Instituto de Crédito Oficial (ICO), Instituto Valenciano de la Exportación (IVEX) e Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana (IMPIVA). Los dos trabajos consultados fueron los de Calvo (1997) y Martínez Mora (1997). Por su parte, la revisión de noticias se centró en las siguientes publicaciones: Economía 3 (revista cuyo ámbito es la Comunidad Valenciana), El Exportador (revista de ámbito nacional), Expansión y Cinco Días (diarios económicos nacionales) e Información (diario de carácter general editado en la Provincia de Alicante).

(14) La propensión exportadora ha sido recomendada en algunos trabajos que han estudiado distintas medidas del grado de internacionalización de una empresa -como los de Ramaswamy, Kroeck y Renforth (1996) o Sullivan (1996)- y ha sido utilizada en

diversos estudios empíricos como los de Durán Herrera (1987), Egelhoff (1988), Roth (1992), Yip, Johansson y Roos (1997) o Alonso y Donoso (1998), entre otros.

(15) La idea de utilizar este doble criterio surgió de la consulta del trabajo de Alonso y Donoso (1998, páginas XIII-XIV), quienes consideran dos colectivos poblacionales de interés: 1) Empresas regularmente exportadoras durante tres años; y 2) Empresas irregularmente exportadoras que dedican al exterior un volumen de negocio significativo en, al menos, uno de ellos. En nuestro caso, con el primer criterio buscábamos detectar empresas exportadoras estables. Con el segundo criterio pretendíamos no dejar fuera de nuestro análisis algunas empresas que en la actualidad tuvieran un compromiso exportador substancialmente elevado.

(16) Esta metodología ha sido empleada en algunos trabajos, como los de Nobel y Birkinshaw (1998, página 486), Roth (1992, páginas 536-538) y Roth, Schweiger y Morrison (1991, páginas 382-383). Éste y otros métodos para estimar el sesgo derivado de la falta de respuesta son expuestos por Armstrong y Overton (1977, páginas 396-402).

(17) Somos conscientes de que un método alternativo para establecer esta tipología hubiera sido aplicar un Análisis Cluster a partir de las variables competitivas, tal y como ha efectuado Harzing (2000, páginas 111-112). No obstante, a la hora de realizar la clasificación, nos pareció interesante tener en cuenta la propia percepción que tenía la alta dirección sobre la orientación competitiva general de su empresa. Como ya se ha apuntado, Leong y Tan (1993, páginas 454-455) emplean este procedimiento de autoclasificación.

(18) La validez de este análisis factorial ha sido comprobada con tres indicadores: el determinante de la matriz de correlaciones (0,570); el test de esfericidad de Bartlett (Sig. = 0,000); y el índice KMO (0,548).

(19) Una media alta (por encima del percentil 66,66) sería un indicador de estrategia global; una media intermedia (entre los percentiles 33,33 y 66,66) indicaría una estrategia combinada; y una media baja (por debajo del percentil 33,33) representaría una estrategia multidoméstica.

(20) Las comparaciones múltiples se han realizado mediante la Prueba de Scheffé con el fin de homogeneizar y simplificar su presentación; aunque somos conscientes de que, en aquéllos casos donde no se observan varianzas iguales, podría haber resultado conveniente utilizar otra prueba como la T3 de Dunnett. No obstante, hemos comprobado que se obtenían resultados similares con una u otra prueba.

(21) No obstante, la primera función es la que condiciona en mayor medida los resultados de la clasificación (ver autovalores y correlación canónica). Por ello, se repitió el



análisis empleando sólo esa primera función llegando a resultados similares, con una salvedad respecto a lo reflejado en la tabla 7: una empresa perteneciente al grupo combinado fue clasificada como global, con lo que quedaban incorrectamente clasificados siete casos y, por tanto, el porcentaje de aciertos se situaba en un 88,9 por 100.

(22) Antes de calcular las correlaciones en cada uno de los tres grupos, comprobamos el supuesto de normalidad, aplicando la Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra. Ello nos permitió rechazar la hipótesis de normalidad a un nivel de significación del 0,01 sólo en el grupo de empresas con estrategia multidoméstica, para las variables competitivas producto, canal, precios y movimientos integrados. En esos casos, se ha aplicado el coeficiente de Spearman.

(23) Los resultados del determinante de la matriz de correlaciones (0,734), del test de esfericidad de Bartlett (Sig. = 0,005) y del KMO (0,584) nos permiten validar esta solución factorial.

• • • • •

BIBLIOGRAFÍA

ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1998): *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*. ICEX. Madrid.

ARMSTRONG, J.S. y OVERTON, T.S. (1977): «Estimating nonresponse bias in mail surveys», *Journal of Marketing Research*, volumen XIV (august), páginas 396-402.

BADEN-FULLER, C. y STOPFORD, J.M. (1991): «Globalization frustrated: the case of white goods», *Strategic Management Journal*, volumen 12 (7), páginas 493-507.

BARTLETT, C. y GHOSHAL, S. (1987): «Managing across borders: new strategic requirements», *Sloan Management Review*, summer, páginas 7-17.

BARTLETT, C. y GHOSHAL, S. (1991): *La empresa sin fronteras: la solución transnacional*. Mc Graw-Hill. Madrid.

BIRKINSHAW, J.M., MORRISON, A. y HULLAND, J. (1995): «Structural and competitive determinants of a global integration strategy», *Strategic Management Journal*, volumen 16, páginas 637-655.

BUENO, E. (1993): «La globalización de la actividad empresarial: de la internacionalización a la globalización de las actividades económicas», en SÁNCHEZ MUÑOZ, M. P. (Coord.): *Los grandes retos de la economía española en los noventa*. Pirámide. Madrid, páginas 62-99.

BUZZELL, R.D. (1968): «Can you standardize multinational marketing?», *Harvard Business Review*, november-december, páginas 102-113.

CALVO, F. (1997): *Internacionalización. Un reto para la empresa alicantina*. Fundesem y Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Alicante. Alicante.

CAMPA, J.M. y GUILLÉN, M.F. (1999): «The internalization of exports: firm- and location-specific factors in a middle-income country», *Management Science*, volumen 45 (11), páginas 1463-1478.

CANALS, J. (1991): *Competitividad internacional y estrategia de la empresa*, Ariel, Barcelona.

CARPANO, C.; CHRISMAN, J.J. y ROTH, K. (1994): «International strategy and environment: an assessment of the performance relationship», *Journal of International Business Studies*, third quarter, páginas 639-656.

COLLIS, D.J. (1991): «A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry», *Strategic Management Journal*, volumen 12 (special issue), páginas 49-68.

DOUGLAS, S.P. y WIND, Y. (1987): «The Myth of Globalization», *Columbia Journal of World Business*, winter, páginas 19-29.

DOZ, Y.L. (1986): «Government Policies and Global Industries», en PORTER, M.E. (Ed.): *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, Boston, páginas 225-266.

DOZ, Y.L. y PRAHALAD, C.K. (1988): «Quality of management: an emerging source of global competitive advantage?», en HOOD, N. y VAHNE, J.E. (Eds.): *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, London, páginas 345-369.

DURÁN HERRERA, J. J. (1987): «Decisiones de inversión directa en el exterior de la empresa española: 1979-1985», *Información Comercial Española*, marzo, páginas 73-86.

- DURÁN HERRERA, J.J. (1995): «Configuración de la economía internacional de la empresa», en CUERVO, A. (Dir.): *Dirección de empresas de los noventa: homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*, Civitas, Madrid, páginas 475-502.
- DURÁN, J.J. y LAMOTHE, P. (1984). «Consideraciones en torno a las estrategias competitivas de la empresa multinacional», *Información Comercial Española*, julio, páginas 33-44.
- EGLHOFF, W.G. (1988): «Strategy and structure in multinational corporations: a revision of the Stopford and Wells model», *Strategic Management Journal*, volumen 9, páginas 1-14.
- GHOSHAL, S. (1987): «Global strategy: an organizing framework», *Strategic Management Journal*, volumen 8, páginas 425-440.
- GHOSHAL, S. y NOHRIA, N. (1993): «Horses for courses: organizational forms for Multinational Corporations», *Sloan Management Review*, winter, páginas 23-35.
- GOVINDARAJAN, V. y GUPTA, A.K. (1999): «Cómo convertir la presencia global en una ventaja global», *Empresa sin fronteras*, número 2, Expansión/Financial Times, páginas 8-9.
- GRANT, R.M. (1996): *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*, Civitas, Madrid.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1986): «¿Tiene su empresa una estrategia de carácter mundial?», *Harvard Deusto Business Review*, 1.º trimestre, páginas 79-90.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1988): «Creating global strategic capability», en HOOD, N. y VAHLNE, J.E. (Eds.): *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, London, páginas 5-39.
- HARZING, A.W. (2000): «An empirical analysis and extension of the Bartlett and Ghoshal typology of multinational companies», *Journal of International Business Studies*, volumen 31 (1), páginas 101-120.
- HOUT, T., PORTER, M.E. y RUDDEN, E. (1982): «How global companies win out», *Harvard Business Review*, september-october, páginas 98-108.
- JARILLO, J.C. y MARTÍNEZ, J.I. (1991): *Estrategia internacional. Más allá de la exportación*. Mc Graw-Hill. Madrid.
- JOHANSSON, J.K. y YIP, G.S. (1994): «Exploiting globalization potencial: U.S. and Japanese strategies», *Strategic Management Journal*, volumen 15 (8), páginas 579-601.
- KOGUT, B. (1985a): «Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-Added Chains», *Sloan Management Review*, summer, páginas 15-28.
- KOGUT, B. (1985b): «Designing Global Strategies: Profiting from Operational Flexibility», *Sloan Management Review*, fall, páginas 27-38.
- LEMAK, D.J. y ARUNTHANES, W. (1997): «Global business strategy: a contingency approach», *Multinational Business Review*, winter, páginas 26-37.
- LEONG, S.M. y TAN, C.T. (1993): «Managing across borders: an empirical test of the Bartlett and Ghoshal (1989) organizational typology», *Journal of International Business Studies*, third quarter, páginas 449-464.
- LEVITT, T. (1983): «La globalización de los mercados», *Harvard Deusto Business Review*, 4º trimestre, páginas 49-64.
- MARTINEZ MORA, C. (1997): *Causas de internacionalización de las empresas: un estudio aplicado a pequeñas y medianas empresas de la provincia de Alicante*. Instituto de Cultura Juan Gil-Albert. Alicante.
- MASCARENHAS, B., BAVEJA, A. y JAMIL, M. (1998): «Dynamics of core competencies in Leading Multinational Companies», *California Management Review*, volumen 40 (4), páginas 117-132.
- MORRISON, A.J. y ROTH, K. (1992): «A taxonomy of business-level strategies in global industries», *Strategic Management Journal*, volumen 13, páginas 399-418.
- NOBEL, R. y BIRKINSHAW, J. (1998): «Innovation in multinational corporations: control and communication patterns in international R&D operations», *Strategic Management Journal*, volumen 19, páginas 479-496.
- NOHRIA, N. y GARCÍA-PONT, C. (1991): «Global strategic linkages and industry structure», *Strategic Management Journal*, volumen 12, páginas 105-124.
- OHMAE, K. (1990): «La dirección en un mundo sin fronteras», *Harvard Deusto Business Review*, 1.º trimestre, páginas 27-38.
- OHMAE, K. (1991): *El mundo sin fronteras. Poder y estrategia en la economía entrelazada*. Mc Graw Hill. Madrid.
- PERLMUTTER, H. (1969): «The tortuous evolution of the Multinational Corporation», *Columbia Journal of World Business*, (1), páginas 9-18.
- PLA BARBER, J. (1999): «Filiales y entrada en los mercados internacionales. Factores determinantes», *Revista de Economía Aplicada*, volumen VII (20), páginas 29-51.
- PORTER, M.E. (1982): *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 1ª edición, 16ª reimpresión, CECSA, México.
- PORTER, M.E. (1986a): «Changing patterns of international competition», *California Management Review*, volumen XXVIII (2), páginas 9-40.
- PORTER, M.E. (1986b): «Competition in global industries: a conceptual framework», en PORTER, M.E. (Ed.): *Competition in global industries*. Harvard Business School Press. Boston, páginas 15-60 (existe traducción al castellano: PORTER, M.E. (1988): «La competencia en las industrias globales: un marco conceptual», *Información Comercial Española*, junio, páginas 71-100).
- PORTER, M.E. (1999): «Competir en varias ubicaciones. Ampliar la ventaja competitiva mediante una estrategia mundial», en PORTER, M.E. (1999): *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Deusto, Bilbao, páginas 309-348.
- PRAHALAD, C.K. y DOZ, Y. (1987): *The multinational mission. Balancing local demands and global vision*. The Free Press. New York.
- RAMASWAMY, K., KROECK, K.G. y RENTFORTH, W. (1996): «Measuring the degree

- of internationalization of a firm: a comment», *Journal of International Business Studies*, first quarter, páginas 167-177.
- ROTH, K. (1992): «International configuration and coordination archetypes for medium-sized firms in global industries», *Journal of International Business Studies*, third quarter, páginas 533-549.
- ROTH, K. y MORRISON, A.J. (1990): «An empirical analysis of the integration-responsiveness framework in global industries», *Journal of International Business Studies*, fourth quarter, páginas 541-564.
- ROTH, K., SCHWEIGER, D.M. y MORRISON, A.J. (1991): «Global strategy implementation at the business unit level: operational capabilities and administrative mechanisms», *Journal of International Business Studies*, third quarter, páginas 369-402.
- RUGMAN, A.M. y VERBEKE, A. (1992): «A note on the transnational solution and the transaction cost theory of Multinational Strategic Management», *Journal of International Business Studies*, fourth quarter, páginas 761-771.



- SAIAS, M. (1989): «Compétitivité et stratégies des entreprises face à l'horizon 93», *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, páginas 114-122.
- SOLBERG, C. A. (1991): «Respuesta al reto de la globalización. Sugerencia de un esquema para el análisis y la toma de decisiones», *Información Comercial Española*, abril, páginas 9-25.

- SULLIVAN, D. (1996): «Measuring the degree of internationalization of a firm: a reply», *Journal of International Business Studies*, first quarter, páginas 179-192.
- WIND, Y., DOUGLAS, S.P. y PERLMUTTER, H.V. (1973): «Guidelines for developing international marketing strategies», *Journal of Marketing*, volumen 37, abril, páginas 14-23.
- YIP, G.S. (1993): *Globalización. Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional*. 1ª edición, 2ª reimpression. Grupo Editorial NORMA. Barcelona.
- YIP, G.S. (1997): «La estrategia global...¿en un mundo de naciones?», en MINTZBERG, H., QUINN, J.B. y VOYER, J. (Eds.): *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y aplicaciones*. Edición breve. Prentice-Hall Hispanoamericana. México, páginas 392-403.
- YIP, G.S., JOHANSSON, J.K. y ROOS, J. (1997): «Effects of nationality on global strategy», *Management International Review*, volumen 37 (4), páginas 365-385.