

LA EXPANSION DE MERCADOS DE EXPORTACION Y EL TAMAÑO EMPRESARIAL: EL CASO DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS CANARIAS

*Sonia M^a Suárez Ortega**
*Arístides Olivares Mesa**
*Inmaculada Galván Sánchez**

En este artículo se analiza la relación entre tamaño de la empresa y expansión geográfica. Sobre una muestra de 450 empresas se mide el número de países y de regiones a los que exporta la empresa, el grado de diversificación de sus exportaciones y el tipo de estrategia de expansión de mercados de exportación. Los resultados indican que las empresas de mayor tamaño exportan a más países, que estos países pertenecen a regiones geográficas distintas y que distribuyen más equitativamente sus exportaciones entre los distintos mercados internacionales.

Palabras clave: exportaciones, empresas exportadoras, diversificación de exportaciones, dimensión de la empresa, España.

Clasificación JEL: F13, F14.

1. Introducción

La relación entre el tamaño empresarial y el comportamiento exportador ha sido un tema sumamente estudiado en la literatura sobre exportación. De hecho, si bien han sido diversos los factores o variables que se han considerado como posibles determinantes del comportamiento exportador de las empresas, ninguno ha recibido tanta atención como el tamaño empresarial. En este sentido, el tamaño empresarial no sólo ha sido una

variable independiente incluida en la práctica totalidad de los estudios empíricos centrados en la actividad exportadora de las empresas en las últimas décadas (por ejemplo, Hirsch, 1971; Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil y Nevin, 1981; Cavusgil, 1984a; Christensen, da Rocha y Gertner, 1987; Barker y Kaynak, 1992; Alonso y Donoso, 1998), sino que su relación con distintos aspectos de la actuación exportadora de la empresa ha constituido el objetivo principal de algunos trabajos de investigación publicados en las principales revistas del campo de los negocios internacionales (Reid, 1982; Czinkota y Johnston, 1983; Reid, 1985; O'Roarke, 1985; Ali y Swierez, 1991). Además, la relación entre tamaño empresarial y comportamiento exportador sigue

* Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

siendo en la actualidad una de las más analizadas (por ejemplo, Bonaccorsi, 1992; Calof, 1993 y 1994).

Las razones por las que esta relación ha sido y sigue siendo de tanto interés para los académicos son diversas, pero pueden resumirse en torno a dos cuestiones, una de carácter meramente empírico y otra relacionada con la falta de consenso existente en la literatura sobre el tema. Así, por una parte, la importancia del tamaño empresarial puede venir justificada, además de por la facilidad de medición, debido a la existencia de variables de obtención sencilla como el número de empleados¹ (Rogers, 1995), por otra razón de carácter puramente práctico, cual es que esta variable constituye un buen criterio de segmentación de las empresas integrantes de una muestra (por ejemplo, Chen y Hambrick, 1995; Dean, Brown y Bamford, 1998). En este sentido, y partiendo de la idea de que las empresas más pequeñas —con relación a las de mayor dimensión— requieren modalidades diferentes de ayuda a la exportación, el tamaño empresarial ha sido y aún continúa siendo un criterio útil para enfocar los programas públicos de política comercial exterior (Czinkota y Johnston, 1981; Reid, 1985). Por otra parte, y a pesar de la cantidad de investigación desarrollada en torno al tema, existe poco consenso sobre las características de la hipotética relación entre el tamaño empresarial y el comportamiento exportador. Concretamente, la inexistencia de resultados consistentes en los estudios empíricos mantiene abierta la cuestión de si de hecho el tamaño tiene algún efecto sobre el comportamiento exportador, y la falta de información sobre la cantidad de su varianza explicada por el tamaño, aspecto del que adolecen la mayoría de los estudios, hace imposible conocer la importancia del tamaño en la actividad exportadora de la empresa (Calof, 1994).

Adicionalmente, el comportamiento exportador se ha venido analizando a través de las medidas más simples y generales de la implicación de la empresa con los mercados de exportación, a

saber: la probabilidad de exportar o propensión a exportar —proporción de empresas que exportan— (por ejemplo, Simpson y Kujawa, 1974; Cavusgil y Nevin, 1981; Calof, 1993), la propensión exportadora —porcentaje que suponen las exportaciones sobre las ventas totales— (por ejemplo, Axinn, 1985; Cavusgil 1984b) y las etapas del proceso de internacionalización o del desarrollo exportador (por ejemplo, Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1984a; Jaffe, Nebenzahl y Pasternak, 1988). Además, sólo algunos autores han incluido en el mismo trabajo más de uno de estos indicadores del compromiso exportador con el fin de analizar el efecto del tamaño (Bonaccorsi, 1992), o de otras variables independientes (Reid, 1983), sobre distintos aspectos del mismo y otros pocos han ampliado el concepto de comportamiento exportador para incluir en sus investigaciones aspectos distintos del nivel o grado de compromiso exportador o implicación de la empresa con los mercados exteriores, como pueden ser el número y naturaleza de los mercados a los que la empresa exporta (Hirsch y Baruch, 1974; Beamish y Munro, 1986; Balcome, 1986; Calof 1994), el grado de adaptación de los productos exportados a los distintos mercados (por ejemplo, Cavusgil, Zou y Naidu, 1993) o la estrategia comercial seguida por la empresa (por ejemplo, Alonso y Donoso, 1998).

En este sentido, la presente investigación tiene como principal objetivo profundizar en la relación que el tamaño puede tener con el grado de diversificación geográfica internacional de la empresa teniendo en cuenta las distintas medidas que de dicho tipo de diversificación se han desarrollado. Concretamente, este trabajo analiza, en primer lugar, si existe efectivamente relación entre el tamaño y la diversificación geográfica de la empresa y, en segundo lugar, para qué tramos de tamaño empresarial el tamaño influye.

2. Revisión de la literatura

El efecto del tamaño sobre el comportamiento exportador

Analizar el papel del tamaño empresarial en un contexto de internacionalización implica abordar el debate acerca de las ven-

¹ Debemos destacar que indicadores cuantitativos como el número de empleados o la cifra de ventas aportan una idea de la dimensión de la empresa, pero no llegan a ofrecer una delimitación exacta de su verdadero tamaño empresarial (MOYANO y PESQUERA, 1996).

tajas que reporta dicho tamaño. Si bien parece existir más argumentos en la literatura para atribuir a la gran empresa importantes ventajas frente a la pequeña y mediana empresa de cara a afrontar (con éxito) el proceso de internacionalización, no faltan autores que argumentan ventajas en sentido inverso. A continuación haremos un breve recorrido por estos dos planteamientos.

De acuerdo con Bonaccorsi (1992), tres son los argumentos que sustentan la idea de que la gran empresa tiene ventajas para la internacionalización: a) dispone de más recursos, b) tiene la ventaja de una acción comercial más amplia e intensa y c) disfruta de una mayor capacidad para asumir riesgos. El primer argumento hace referencia a la conceptualización del tamaño organizativo como un indicador bastante aproximado de la disponibilidad de recursos de la empresa (por ejemplo, Buckley, 1990; Woodcock, Beamish y Makino, 1994). Así, se entiende que las empresas pequeñas cuentan con una escasez de recursos mayor y, por tanto, encuentran más dificultades para salir al exterior (Buckley, 1990), ya que la internacionalización requiere disponer de los recursos apropiados.

En segundo lugar, algunos autores coinciden en atribuir a la gran empresa una acción comercial más amplia e intensa que, entre otras ventajas, le permitirá aprovechar rendimientos crecientes (por ejemplo, Dunning, 1981; Alonso y Donoso, 1994). La relación que se plantea en este sentido es doble: por una parte, el comercio exterior facilita el acceso de la gran empresa a economías de escala, al ampliar el tamaño del mercado para el que opera; y por otra, las economías de escala colocan a la gran empresa en mejores condiciones para la exportación, ya que los rendimientos crecientes propician menores costes unitarios (Alonso y Donoso, 1989).

No obstante, bajo el término genérico economías de escala se esconden fenómenos distintos que responden a causas no directamente asimilables (Alonso y Donoso, 1994). En este sentido, y siguiendo a Helpman y Krugman (1985), podemos distinguir dos tipos de economías de escala importantes desde el punto de vista de la empresa exportadora: a) las estáticas, que se registran en la producción de bienes homogéneos y se derivan de la

existencia de indivisibilidades o altos costes fijos en el proceso de producción o comercialización de los productos (costes de las investigaciones de mercado o los derivados de la creación de redes de distribución en el exterior) y b) las dinámicas, asociadas a la secuencia acumulativa que siguen los procesos de creación y difusión de tecnología en el seno de las empresas, esto es, las economías derivadas de la curva de aprendizaje.

Este último concepto de economías dinámicas nos abre el camino al tercer argumento a favor de la gran empresa ante el reto de la actividad exterior, que es su mayor capacidad para asumir riesgos. Los defensores de esta premisa sostienen que la gran empresa puede, además de enfrentarse con mayores garantías a los riesgos que comporta la internacionalización, acceder más rápidamente al proceso de aprendizaje debido a sus mayores volúmenes de producción; mientras, para la pequeña empresa los mercados exteriores aparecen más alejados económica y psicológicamente, por lo que tenderán a expandirse primero en su mercado nacional, en el que perciben menores niveles de incertidumbre y riesgo² (por ejemplo, Yaprak, 1985; Bonaccorsi, 1992).

Por el contrario, para Alonso y Donoso (1994) no faltan fundamentos para hacer bascular en torno a las pequeñas y medianas empresas las ventajas de un comportamiento exportador más activo. Efectivamente, si bien en los primeros años de desarrollo del campo de la dirección estratégica, parecía ampliamente aceptada la idea de que la gran empresa y/o aquellas con una elevada participación de mercado presentan numerosas ventajas frente a las empresas más pequeñas, como poder de mercado y economías de escala, a medida que ha ido progresando el campo, los investigadores se han percatado de la existencia de ciertas ventajas atribuibles a las pequeñas empresas, como rapidez y flexibilidad (Dean *et al.*, 1998).

² Esta es una de las premisas básicas de la teoría de las fases de desarrollo, más comúnmente conocida como modelo de Uppsala, que pretende explicar el proceso de internacionalización seguido por las empresas (JOHANSON y WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON y VAHLNE, 1977, 1990).

En este sentido, y en relación con la actividad exportadora, Joffre (1986) plantea dos tipos de factores favorables a las pequeñas y medianas empresas: uno relacionado con la estructura de los mercados y otro con los aspectos organizativos y comerciales de la empresa. Con respecto a los primeros, hay que hacer notar que si bien a la gran empresa se le atribuye una ventaja en la producción de bienes estandarizados o de gamas amplias de bienes diferenciados, al beneficiarse de las economías de escala o de alcance, las pequeñas y medianas empresas tienen ventajas para alcanzar una alta especialización en la producción de un bien diferenciado, con lo que puede responder de manera más adecuada a los requerimientos singularizados y cambiantes de aquellos mercados en los que las prácticas de diferenciación y/o de innovación del producto son intensas. Además, las pequeñas empresas suelen buscar nichos de mercado protegidos que sean lo suficientemente pequeños para que no muestren atractivo para las grandes empresas (McMillan, Hambrick y Day, 1982). Tanto la acusada especialización como la intensa innovación en productos llevan a la empresa a un comportamiento exportador más activo, la primera para conseguir la plena utilización de la capacidad productiva de la empresa y la segunda para rentabilizar el esfuerzo tecnológico realizado por la misma (Alonso y Donoso, 1994).

Entre los factores organizativos y comerciales que parecen otorgar ventaja a las pequeñas y medianas empresas, se encuentran su mayor flexibilidad (Fiegenbaum y Karnani, 1991), la falta de inercia estructural (Hannan y Freeman, 1984) y el carácter emprendedor y/o propenso al riesgo (Woo, 1987). Este cúmulo de características de tipo organizativo sitúa a la pequeña y mediana empresa en ventaja en dos frentes (Joffre, 1986): a) mayor agilidad para adaptarse a las variantes condiciones del mercado, alterando los puntos de destino de sus productos de acuerdo con un entorno altamente inestable; y b) mayor facilidad para acomodarse a las nuevas formas de expansión internacional de las empresas —*joint-ventures*, contratos de cooperación, franquicias, etcétera— que llevan aparejadas nuevas fórmulas contractuales de vinculación con el exterior más complejas, abiertas y flexibles, relegando a un segundo plano los

modos de entrada más tradicionales como la inversión directa en filiales de producción.

A pesar de existir algunos argumentos para pensar que no siempre tendría que existir una relación positiva entre el tamaño empresarial y el comportamiento exportador, ésta ha sido la hipótesis planteada por la mayoría de los trabajos, haciendo por tanto primar los argumentos que otorgan ventajas a la gran empresa frente a la pequeña ante el reto de la internacionalización. Los resultados de los estudios empíricos, independientemente de la medida del comportamiento exportador utilizada, no son consistentes. Así, mientras algunos estudios han encontrado una relación positiva entre el tamaño y la actividad exportadora desarrollada por la empresa (por ejemplo, Cavusgil y Nevin, 1981; Christensen *et al.*, 1987) otros sólo han podido constatar el efecto positivo del tamaño para ciertos tramos de tamaño empresarial (por ejemplo, Hirsch, 1971; Calof, 1994; Alonso y Donoso, 1998). Algunos estudios han revelado incluso una falta de significación en la supuesta relación entre el tamaño empresarial y el compromiso con la exportación (por ejemplo, Bilkey y Tesar, 1977).

A la luz de la gran disparidad de resultados poco concluyentes, para Calof (1994) la única consistencia en la literatura sobre comportamiento exportador es que pocos estudios han encontrado que el tamaño empresarial tenga una influencia negativa sobre ningún aspecto del comportamiento exportador salvo para el caso de la intensidad exportadora, medida a través de la propensión exportadora (Bonaccorsi, 1992; Calof, 1993). Para Alonso y Donoso (1998) la inexistencia de relación entre el tamaño de la empresa y la propensión exportadora de la misma (exportaciones sobre ventas totales) se justifica si se tiene en cuenta que las economías de escala mejoran la capacidad competitiva de la gran empresa, cualquiera que sea el mercado en la que ésta se realice; pero no existe previsión solvente —al menos sin criterios adicionales— acerca de cómo se deba distribuir entre ambos mercados: doméstico y exterior.

De acuerdo con Alonso y Donoso (1998) las razones que justifican la falta de consenso en los resultados de los distintos trabajos empíricos que se han realizado relacionando tamaño empre-

sarial y comportamiento exportador responden a la variedad de criterios del diseño metodológico de los distintos estudios. Concretamente, la diversidad de criterios se centra en dos cuestiones metodológicas (Calof, 1994): la forma en que se mide tanto el tamaño empresarial como el comportamiento exportador y las características de la muestra analizada. En relación a la falta de homogeneidad en la medida del tamaño empresarial, es de destacar que en algunos estudios que han utilizado las dos medidas típicas del tamaño (número de empleados y cifra de ventas), los resultados no han sido siempre paralelos (por ejemplo, Cavusgil, 1984). Por otra parte, Alonso y Donoso (1998) estiman que no está debidamente justificada la relación entre el tamaño y todas y cada una de las manifestaciones del comportamiento exportador. Por último, en lo que respecta a la composición de las muestras, son pocos los estudios que han incluido un amplio espectro de empresas en lo que a tamaño se refiere (por ejemplo, Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1984; Bonaccorsi, 1992; Calof, 1993; Alonso y Donoso, 1998), centrándose la mayoría de los estudios en pequeñas y medianas empresas, mientras que otros estudios han centrado su interés en empresas grandes (por ejemplo, Hirsch, 1971). Es indiscutible que de cara a analizar el efecto del tamaño empresarial sobre cualquier variable es importante contar con una muestra de empresas con tamaños muy diferentes. Además, de acuerdo con Alonso y Donoso (1998), tampoco son comparables los estudios que sólo incluyan empresas exportadoras con los que analizan tanto empresas exportadoras como no exportadoras y éste es otro de los aspectos en los que no existe homogeneidad de criterio.

La expansión de mercados de exportación

Si bien son muchos los trabajos de investigación que han considerado la expansión de mercados de exportación —cantidad y naturaleza de mercados extranjeros a los que la empresa exporta— como una medida de la implicación o compromiso exportador de la empresa (por ejemplo, Pierce, 1981; Denis y Depelteau, 1985; Cooper y Kleinschmidt, 1985; Lee y Yang, 1990; Katsikeas y Leonidou, 1996), muy pocos trabajos empíricos han

estudiado la relación entre el tamaño y esta manifestación del comportamiento exportador de la empresa (Hirsch y Baruch, 1974; Beamish y Munro, 1986; Balcome, 1986; Calof 1994). Además, de éstos, sólo el trabajo de Calof (1994) ha tenido como objetivo central el estudio de la citada relación.

La importancia de la estrategia de expansión de mercados en el proceso de internacionalización de la empresa se debe, en parte, al papel que esta variable juega como indicador de la experiencia exportadora de la empresa. De acuerdo con Erramielli (1991), a la hora de determinar la experiencia que una empresa tiene en la actividad exportadora, o en los negocios internacionales en general, es más importante la riqueza de las actividades exteriores que desempeña que el tiempo que lleva realizándolas. En este sentido, el aprendizaje de las actividades relacionadas con la exportación (por ejemplo, superación de barreras arancelarias y no arancelarias, cómo contactar con distribuidores en el extranjero...) se dará con mayor intensidad cuanto mayor sea el número de países a los que exporte y cuanto mayor sea la diversidad de los mercados de exportación. De hecho, el enfoque secuencial del proceso de internacionalización predice que la empresa comenzará su proceso exportador por aquellos mercados psicológicamente más cercanos y la expansión geográfica internacional procederá hacia mercados más distantes a medida que la empresa va ganando experiencia con los mercados previos (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1990). Por otra parte, desde un punto de vista de contenido estratégico, no cabe duda que el grado y la naturaleza de la diversificación geográfica internacional se torna relevante al implicar distintos posicionamientos estratégicos alternativos para la empresa que actúa en el ámbito internacional. Así, por ejemplo, la configuración geográfica o dispersa de las actividades de la cadena de valor de una empresa multinacional es una de las dos dimensiones que definen la estrategia internacional de la empresa de acuerdo con el marco configuración-coordinación desarrollado por Porter (1986).

Una revisión de la literatura sobre expansión de mercados de exportación o diversificación geográfica internacional permite destacar que, por una parte, no existe un consenso en lo que

respecta a la conceptualización de la misma y que, por otra parte, a la hora de hacer operativo el concepto adoptado existen dos tipos de medidas de naturaleza claramente diferente. A continuación desarrollaremos ambas cuestiones.

En efecto, en relación con la falta de consenso en la conceptualización de la diversificación internacional, hemos encontrado trabajos como el de Grant, Jammine y Thomas (1988), el de Geringer, Beamish y da Costa (1989) o el de Sambharya (1996) que consideran como medida de la estrategia de diversificación internacional de una empresa multinacional el porcentaje que las ventas extranjeras representan sobre las ventas totales, medida que equivaldría a la propensión exportadora de una empresa cuyo modo de entrada a mercados exteriores fuese la exportación. Como ya hemos mencionado en páginas anteriores de este documento, esta es una medida agregada de la implicación de la empresa con los mercados internacionales y no refleja cómo se encuentran repartidas geográficamente las ventas exteriores. Mientras, otros trabajos, pretendiendo reflejar precisamente la diversidad geográfica internacional, han centrado la medida de la diversificación geográfica —y, por tanto, la conceptualización de la misma— en algún tipo de cuantificación de la dispersión de las actividades internacionales de la empresa a través de un conjunto de regiones geográficas diferentes entre sí (por ejemplo, Buhner, 1987; Kim, Hwang y Burgers, 1989; Grant, 1987). De acuerdo con Vachani (1991), estos últimos trabajos no miden en qué grado las actividades internacionales de una empresa están repartidas en países extranjeros similares pertenecientes a una misma región geográfica. En este último trabajo se destaca la importancia de considerar tanto la diversificación geográfica internacional relacionada (hacia países similares pertenecientes a una misma región geográfica) como la diversificación geográfica internacional no relacionada (hacia distintas áreas geográficas).

En este sentido, estamos de acuerdo con Vachani (1991) en la importancia de distinguir entre diversificación geográfica relacionada y no relacionada, si se reconoce el hecho de que la habilidad de una empresa multinacional para obtener beneficios del uso de sus activos intangibles y para minimizar los costes

asociados a la gestión de una jerarquía (costes derivados de la decisión de internalizar las actividades en vez de acudir al mercado como gestor de las transacciones), puede depender de las similitudes o diferencias entre los países en los que opera en función de la proximidad física, la proximidad cultural y el nivel de desarrollo económico.

En lo que respecta a la medición de la diversificación geográfica internacional, y centrados ya en una concepción amplia que entendemos que el término debe recoger, se han desarrollado diversas medidas de dicho tipo de diversificación, pero todas ellas pueden ser clasificadas en dos grandes grupos: medidas cuantitativas y medidas cualitativas.

En lo que a las medidas cuantitativas se refiere, las que tradicionalmente se habían desarrollado para valorar la diversificación de producto fueron adaptadas para captar la diversidad geográfica. Así, un primer índice de la diversificación geográfica internacional es el propuesto por Berry-Herfindhal (en Amit y Livnat, 1988), que tiene la siguiente forma:

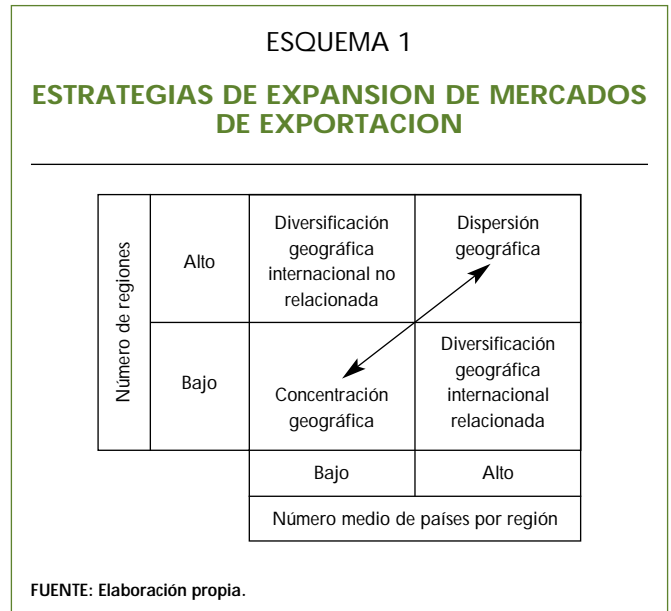
$$H = 1 - \frac{\sum_{i=1}^N P_i^2}{(\sum_{i=1}^N P_i)^2}$$

donde P_i es el porcentaje de las exportaciones hacia el país i y N es el número total de países a donde exporta la empresa. Este índice varía entre 0 (diversificación nula) y 1 (diversificación máxima). Otra medida cuantitativa de la diversificación es la desarrollada por Jacquemin y Berry (1979) basada en el concepto de *entropía* y que se calcula mediante la siguiente fórmula, donde \ln es el logaritmo neperiano:

$$\text{Entropía} = \sum_{i=1}^N P_i \cdot \ln\left(\frac{1}{P_i}\right)$$

Alonso y Donoso (1998), por su parte, rectifican este último índice dividiéndolo por el logaritmo neperiano de n , lo que permite conseguir una medida de la entropía geográfica que varíe entre 0 y 1, al igual que la H de Berry-Herfindhal.

Por otra parte, otros autores han centrado el estudio de la expansión de mercados de exportación, o diversificación geográfica internacional, utilizando medidas cualitativas a través de variables categóricas. Estos son los trabajos que han enfocado la discusión de la expansión geográfica internacional en torno a las distintas alternativas estratégicas que en relación a la dimensión geográfica disponen las empresas. Así, desde la literatura sobre marketing internacional se han venido analizando, tradicionalmente, dos alternativas estratégicas al respecto, la estrategia de concentración versus la estrategia de dispersión (Crick, Chaudhry y Batstone, 2000). En resumen, la estrategia de concentración se basa en la selección de un número reducido de mercados para que la empresa pueda centrar su esfuerzo comercial y conseguir así una más intensa penetración en cada uno de ellos, mientras que la estrategia de dispersión tiene por objeto que la empresa esté presente en el mayor número de mercados posible, aunque sea a costa de mantener un bajo nivel de penetración en cada uno de ellos. No obstante, siguiendo la metodología establecida por Varadarajan (1986) para la diversificación de productos, se pueden ampliar las opciones estratégicas en relación con la diversificación internacional a cuatro categorías en función de dos dimensiones (por ejemplo, Ramírez, 1997): el número de regiones y el cociente entre el número de países y el número de regiones a los cuales exporta la empresa, variable esta última que refleja el número medio de países en los que está presente la empresa —vía exportación o vía inversión directa— por área geográfica o región. Las cuatro categorías estratégicas son: a) empresas con muy baja diversidad internacional, cuando tanto el número de regiones como el número medio de países por región es bajo; b) empresas con muy alta diversidad internacional, cuando tanto el número de regiones como el número medio de países por región es alto; c) empresas diversificadas relacionadas internacionalmente, cuando el número de regiones es bajo, pero el número medio de países por región es alto; y d) empresas diversificadas no relacionadas internacionalmente, cuando el número de regiones es alto, pero el número medio de países por región es bajo.



En nuestra opinión, esta última clasificación de estrategias es más completa que el bipolarismo concentración-dispersión, ya que además de incluir estas dos posiciones extremas añade dos nuevas alternativas estratégicas también posibles y que recogen la importante distinción entre expandirse hacia países de una misma región y expandirse hacia países de distintas regiones con características muy dispares, aspecto que ha sido destacado en párrafos anteriores. Efectivamente, entendemos que la estrategia de concentración geográfica, anteriormente descrita, coincide con las empresas con muy baja diversidad internacional de Ramírez (1997) y que la estrategia de dispersión geográfica coincide con las empresas con muy alta diversidad internacional de la misma autora. En este sentido, proponemos como marco para el análisis de las estrategias de expansión de mercados de exportación el diseñado por Ramírez (1997) a partir del trabajo de Varadarajan (1986), pero modificando los nombres de las distintas estrategias para adaptar el marco de análisis a la expansión y poder así seguir construyendo en los avances realizados desde la literatura sobre exportación (véase Esquema 1).

La flecha del Esquema 1 refleja el continuo concentración-dispersión. Teniendo en cuenta que la diversificación geográfica de

una empresa será mayor cuanto mayor sea el número de países a los que exporte, pero también cuanto más diferentes sean esos países entre sí, entendemos que las estrategias planteadas en la Esquema 1 pueden ser jerarquizadas, de menor a mayor grado de diversificación, de la siguiente forma: 1) concentración geográfica, 2) diversificación geográfica internacional relacionada, 3) diversificación geográfica internacional no relacionada y 4) dispersión geográfica.

3. Metodología

Con el fin de dar cumplimiento a nuestro objetivo de investigación, y teniendo en consideración las limitaciones metodológicas de anteriores trabajos (véase Calof, 1994; Alonso y Donoso, 1998), hemos considerado oportuno centrar el estudio en el análisis de una población de empresas exportadoras perteneciente a una zona geográfica determinada y que abarque empresas con un amplio rango en cuanto a tamaño se refiere.

La zona geográfica elegida fue la Comunidad Autónoma de Canarias. Esta región, debido a su carácter insular y a la lejanía del territorio nacional, reúne los requisitos básicos de singularidad respecto a otros territorios y de homogeneidad interna necesarios para realizar un estudio de esta naturaleza, además de ser la comunidad española con más tradición en comercio internacional, por la fuerte dependencia de las importaciones.

La fuente de datos empleada se obtuvo en la página web del Sistema de Información Empresarial de Canarias (SIECAN), que ha sido desarrollada en su mayor parte por la Dirección General de Ordenación y Fomento Industrial, en colaboración con los Cabildos Insulares, las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación y los Agentes Económicos. Para el presente estudio, la información secundaria disponible en la citada página web en formato de ficha para cada empresa, tuvo que ser recodificada y volcada en el SPSS para su posterior análisis estadístico. Así, la muestra analizada en este trabajo se compone de 450 empresas. La información recoge datos de la empresa tales como el número de empleados, los países a los que exporta, el

CUADRO 1

NUMERO Y PORCENTAJE DE EMPRESAS SEGUN ACTIVIDAD ECONOMICA*

Actividad económica	Número	%
Pesca, acuicultura y actividades de los servicios relacionados con las mismas	4	1,2
<i>Industria manufacturera:</i>		
Industria de productos alimenticios y bebidas	49	15,0
Industria del tabaco	11	3,4
Industria del papel	5	1,5
Industria química	3	0,9
Industria de la transformación del caucho y materias plásticas.....	11	3,4
Metalurgia	1	0,3
Fabricación de muebles	2	0,6
Otras industrias manufactureras	1	0,3
Producción y distribución de energía eléctrica.....	1	0,3
Construcción	4	1,2
<i>Comercio:</i>		
Venta, mantenimiento y reparación de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores	12	3,7
Comercio al por mayor e intermediarios del comercio	210	64,2
Comercio al por menor	10	3,1
Transporte marítimo.....	2	0,6
Otras actividades empresariales	1	0,3
Total.....	327	100,0

NOTA:

* Porcentaje sobre número de respuestas, ya que una empresa puede dedicarse a varias actividades simultáneamente.

porcentaje de sus exportaciones a cada país, así como las actividades económicas desarrolladas. Como se desprende del Cuadro 1, la mayor parte de las empresas de la muestra se dedican a tareas de comercio al por mayor. En segundo lugar, aunque a mucha distancia, se encuentran las empresas dedicadas a la fabricación de productos alimenticios y bebidas.

Hipótesis

Sobre la base de la revisión teórica realizada, y con el propósito de dar cumplimiento a nuestro objetivo de investigación, en el presente estudio hemos planteado como hipótesis general la

existencia de una relación positiva entre el tamaño empresarial y la diversificación geográfica internacional. En función de las distintas variables que han sido utilizadas para medir dicha diversificación, el anterior supuesto se puede concretar en las siguientes hipótesis, expresadas en su tradicional formato de hipótesis nula:

H1: El tamaño de la empresa no está relacionado con el número de países a los que exporta.

H2: El tamaño de la empresa no está relacionado con el número de regiones geográficas a las que exporta.

H3: El tamaño de la empresa y el grado de diversificación geográfica de sus exportaciones no están relacionados.

H4: La estrategia de expansión de mercados de exportación adoptada por la empresa es independiente del tamaño de la misma.

Medición de las variables

La medición de las distintas variables estuvo condicionada por la fuente de información secundaria utilizada. En concreto, el tamaño empresarial fue medido a través del número de empleados que venía expresado en intervalos. Esta naturaleza categórica resultó apropiada para el contraste de las hipótesis H1, H2 y H3, debido al carácter continuo de las variables con las que se pretende relacionar. Sin embargo, para contrastar la H4 hemos tenido que convertir la variable tamaño empresarial en continua para lo cual asignamos a cada intervalo el valor de su marca de clase. En el Cuadro 2 se presentan las empresas de la muestra agrupadas según la clasificación ampliamente aceptada que distingue entre micro, pequeña, mediana y gran empresa. Dada la escasez de empresas de tamaño grande —inherente al tejido empresarial canario—, apenas el 2 por 100 de la muestra, para los contrastes de hipótesis se formó un solo grupo con las empresas medianas y grandes.

CUADRO 2

NUMERO Y PORCENTAJE DE EMPRESAS EXPORTADORAS CANARIAS SEGUN TAMAÑO EMPRESARIAL

Tamaño empresarial	Número	%
Microempresas (menos de 10 empleados)	174	39,2
Pequeñas empresas (entre 11 y 100 empleados).....	223	50,2
Medianas empresas (entre 101 y 500 empleados)	39	8,8
Grandes empresas (más de 500 empleados)	8	1,8
Total	444	100,0

Por su parte, el grado de expansión geográfica internacional se midió utilizando como indicadores el número de países a los que la empresa exporta, el número de regiones, el grado de diversificación geográfica y las alternativas estratégicas en relación con dicha dimensión.

En lo que respecta a las regiones, los países a los que exporta la empresa se agruparon en catorce diferentes regiones o áreas geográficas, siguiendo un criterio basado en las similitudes de sus condiciones políticas, culturales, geográficas y económicas (e.g. ICES e ICEI, 2000). Otros estudios como el de Ramírez y Espitia (2000) o el de Pantzalis (2001) dividen el mercado mundial en un número menor de áreas geográficas. Este tipo de agrupaciones no permite distinguir entre áreas muy heterogéneas dentro de un mismo continente. Por ejemplo, en el caso del continente africano no se distingue entre países cuyo desarrollo económico es diferente o que están física y culturalmente muy distantes, como pueden ser la República de Sudáfrica y Senegal. En concreto, las regiones contempladas en el presente estudio son: África del Norte, África Occidental, África Central, África Austral, América del Norte, América Central, América del Sur, Unión Europea, Europa Oriental, Resto de Europa, Oriente Próximo, Oriente Medio, Lejano Oriente y Oceanía.

En cuanto a las distintas medidas continuas de la diversificación internacional, se ha demostrado que los índices de Berry-Herfindhal y de Jacquemin-Berry están altamente correlacionados, y que los resultados basados en estas dos medidas son

CUADRO 3
ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS

Variable	Media	Desviación típica	Valor mínimo	Valor máximo	Observaciones válidas
Número de países.....	3,12	2,64	1	24	276
Número de regiones	1,79	1,17	1	8	276
Entropía	0,62	0,46	0	2,18	129
Número de empleados	57,81	153,84	3	1.500	444

muy similares (Amit y Livnat, 1988), por lo que este trabajo utiliza la medida de la diversificación basada en la entropía.

El Cuadro 3 contiene los principales estadísticos descriptivos de las variables utilizadas en el presente trabajo. Aunque la variable «número de empleados» está construida por intervalos, para el cálculo de su media y desviación típica se ha considerado como una variable continua asignando a cada intervalo el valor de su marca de clase.

En relación con la adscripción de cada empresa a cada una de las cuatro estrategias de expansión de mercados de exportación, se utilizó como punto de corte la media muestral de cada una de las dos dimensiones, siguiendo a Ramírez y Espitia (2000).

El contraste de las hipótesis planteadas se ha efectuado mediante dos tipos de test: por un lado, asumiendo que la muestra procede de una población normal, se emplea el análisis paramétrico ANOVA, acompañado del test de *Scheffé*, que nos muestra entre cuáles grupos hay diferencias significativas al 5 por 100; por otro lado, si eliminamos los supuestos usuales de los análisis paramétricos y asumimos que la muestra no procede de una población normal, utilizamos el test no-paramétrico de Kruskal-Wallis. De esta forma, si los resultados de los dos tests son similares, estaremos más seguros a la hora de aceptar o rechazar las hipótesis (Bonaccorsi, 1992).

4. Resultados

La primera hipótesis que se contrasta es que el tamaño de la empresa no tiene ningún efecto significativo sobre el número de países a los que exporta. De acuerdo con los resultados que

muestra el Cuadro 4, se rechaza dicha hipótesis, pudiéndose asegurar, por tanto, que el número de mercados extranjeros está influenciado por el tamaño de la empresa. Concretamente, las empresas con más de 100 empleados exportan a una media de 4,8 países, frente a los 2,6 países de media de las microempresas (con menos de 10 empleados) o a los 3 países que en promedio exportan las empresas pequeñas (entre 11 y 100 empleados). El test de *Scheffé* nos confirma que esta diferencia entre el grupo formado por las empresas más grandes y el resto es significativa al nivel del 5 por 100.

La segunda hipótesis a contrastar es que el tamaño no influye en la capacidad de la empresa para operar en distintas regiones. Los resultados que aparecen en el Cuadro 4 nos conducen a rechazar esta hipótesis. Podemos afirmar, por consiguiente, que las empresas medianas y grandes (con más de 100 empleados) no sólo exportan a más países que las empresas pequeñas y las microempresas, sino que además estos países están más dispersos geográficamente.

Otro aspecto a considerar es la concentración/diversificación de las exportaciones entre los distintos mercados o entropía, es decir, la distribución de las exportaciones entre los distintos países. La hipótesis a contrastar es que el tamaño de la empresa no influye en el grado de diversificación internacional. De acuerdo con los resultados que muestra el Cuadro 4, se rechaza dicha hipótesis, pudiéndose asegurar, consecuentemente, que las exportaciones de las empresas de tamaño medio y grande están más diversificadas geográficamente que aquéllas de las microempresas. A pesar de que el valor medio de la entropía crece monótonamente para cada grupo de tamaño empresarial, el test

CUADRO 4

TAMAÑO EMPRESARIAL Y NUMERO DE PAISES, NUMERO DE REGIONES Y ENTROPIA (ANOVA)

Tamaño	Micro	Pequeñas	Medianas y grandes
Número medio de países.....	2,6	3,0	4,8
Número de empresas.....	94	143	37
Ratio <i>F</i> (Prob. <i>F</i>).....		10,2 (0,0001)	
<i>H</i> de Kruskall-Wallis (<i>p</i>).....		19,8 (0,0001)	
Diferencias entre grupos*		Medianas y grandes > Microempresas y pequeñas	
Número medio regiones.....	1,7	1,7	2,4
Número de empresas.....	94	143	37
Ratio <i>F</i> (Prob. <i>F</i>).....		5,5 (0,0045)	
<i>H</i> de Kruskall-Wallis (<i>p</i>).....		16,0 (0,0003)	
Diferencias entre grupos*		Medianas y grandes > Microempresas y pequeñas	
Entropía media.....	0,44 (0,43)	0,63 (0,44)	0,90 (0,48)
Número de empresas.....	36	73	19
Ratio <i>F</i> (Prob. <i>F</i>).....		7,1(0,0012)	
<i>H</i> de Kruskall-Wallis (<i>p</i>).....		11,8 (0,0027)	
Diferencias entre grupos*		Medianas y grandes > Microempresas	

NOTA:

* Prueba de Scheffé.

de Scheffé no permite asegurar que exista una diferencia significativa entre las medianas/grandes y las pequeñas empresas, ni entre estas últimas y las microempresas.

Con respecto a la medida cualitativa de la expansión de mercados de exportación, la hipótesis a contrastar es que el tamaño de la empresa no está relacionado con la estrategia adoptada por la misma en relación con dicha expansión geográfica. En el Cuadro 5 se observa que el tamaño de las empresas aumenta monótonamente a medida que la estrategia elegida conlleva niveles de diversificación geográfica cada vez mayores. Además, el test de Scheffé encuentra diferencias significativas entre las empresas que siguen la estrategia de Dispersión Geográfica (DG) con las que siguen las estrategias de Concentración Geográfica (CG) y Diversificación Geográfica Internacional Relacionada (DGIR).

5. Discusión y conclusiones

La relación entre el tamaño de la empresa y su comportamiento exportador ha sido motivo de estudio de un gran

número de investigadores. Tradicionalmente, el comportamiento exportador ha sido analizado a través de la intensidad exportadora, utilizando medidas como la propensión exportadora (cociente entre exportaciones y ventas totales). El presente trabajo ofrece una visión más amplia sobre el comportamiento exportador de la empresa, al centrar el estudio de su relación con el tamaño empresarial en una manifestación de la actividad exportadora importante, pero poco analizada en la literatura sobre exportación. En concreto, en relación a la expansión en el ámbito geográfico, en la presente investigación se incluyen la siguientes variables: el número de países y de regiones geográficas a los que exporta la empresa, la entropía de sus exportaciones (variables cuantitativas) y el tipo de estrategia que en relación con esta dimensión sigue la empresa (variable cualitativa). Las hipótesis de trabajo se basan en los argumentos teóricos y empíricos existentes a lo largo de la literatura y su validación se ha llevado a cabo mediante contrastes (paramétricos y no paramétricos) de diferencias de medias.

CUADRO 5

TAMAÑO EMPRESARIAL Y ESTRATEGIAS DE EXPANSION DE MERCADOS DE EXPORTACION

Estrategias de expansión geográfica*	CG	DGIR	DGINR	DG
Número medio de empleados	26,0	43,6	83	141
Número empresas	63	80	88	43
Ratio <i>F</i> (Prob. <i>F</i>)			5,33 (0,0014)	
<i>H</i> de Kruskal-Wallis (<i>p</i>)			19,47 (0,0002)	
Diferencias entre grupos**			DG versus CG	
			DG versus DGIR	

NOTAS:

* CG: Concentración geográfica; DGIR: Diversificación geográfica internacional relacionada; DGINR: Diversificación geográfica internacional no relacionada; DG: Dispersión geográfica.

** Prueba de Scheffé.

Los resultados obtenidos ofrecen evidencia empírica de que las empresas más grandes exportan, en promedio, a un número mayor de países que las empresas pequeñas; también las más grandes exportan a más regiones que las pequeñas, y dado que las regiones se han construido agrupando a los países en base a criterios de cercanía geográfica, económica y cultural, se puede concluir que las empresas grandes exportan a países que están geográfica, económica y culturalmente más dispersos que los países a los cuales exporta la empresa pequeña. En lo que respecta al grado de entropía de las exportaciones, las grandes empresas diversifican más sus exportaciones, de manera que sus ventas en el extranjero se reparten de forma más equitativa entre los distintos mercados, mientras que la empresa pequeña concentra sus exportaciones en unos pocos países. Por último, el tamaño influye también en la estrategia de expansión de mercados de exportación, de manera que a medida que la empresa aumenta de tamaño su estrategia va pasando paulatinamente de la concentración hacia la dispersión geográfica, pasando por las dos alternativas estratégicas intermedias, es decir, la diversificación geográfica internacional relacionada y la diversificación geográfica internacional no relacionada.

En cuanto a la los tramos de tamaño empresarial a partir de los que el tamaño tiene algún efecto sobre la expansión geográfica internacional, los resultados de nuestro estudio en empre-

sas canarias nos permiten afirmar que el tamaño importa a partir de que la empresa ha adquirido cierta dimensión, tal y como se desprende de los trabajos de otros autores como Calof (1994) y Alonso y Donoso (1998). De acuerdo con nuestra muestra de empresas, hasta cien empleados las empresas no muestran un comportamiento exportador diferenciado, siendo este el punto crítico para que la empresa se lance a una diversificación geográfica mayor.

Desde el punto de vista teórico, estos resultados indican que la gran empresa canaria, al disponer de más recursos, disfrutar de una mayor capacidad de asumir riesgos y de una acción comercial más amplia e intensa, tiene ventajas para la internacionalización y que el tamaño, al menos en el caso de las empresas canarias, constituye una barrera importante a la hora de intensificar la actividad exportadora y, concretamente, si la empresa pretende expandir sus exportaciones hacia nuevos mercados aún cuando estos son similares a los actuales, pero más aún cuando éstos se presentan psicológicamente más lejanos.

Desde un punto de vista práctico, estas conclusiones permiten acercarnos al estado de la cuestión en el caso de las empresas canarias, y podrían servir como puntos de referencia para el desarrollo de programas adecuados a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas por parte de los organismos públicos.

Referencias bibliográficas

- [1] ABBAS, A. y SWIEREZ, P. (1991): «Firm Size and Export Behaviour: Lessons from the Midwest», *Journal of Small Business Management*, abril, páginas 71-78.
- [2] ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1989): «La empresa exportadora española: Una caracterización», *Papeles de Economía*, número 39, páginas 311-338.
- [3] ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1994): *Competitividad de la empresa exportadora española*. Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid.
- [4] ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1998): *Competir en el exterior: La empresa española y los mercados internacionales*. Ed. Instituto de Comercio Exterior, Madrid.
- [5] AMIT, R. y LIVNAT, J. (1988): «Diversification and the Risk-return Trade-off», *Academy of Management Journal*, número 31, páginas 154-166.
- [6] AXINN, C.N. (1985): *An Examination of Factors that Influence Export Involvement*. Tesis Doctoral. UMI. Michigan.
- [7] BALCOME, D.L. (1986): «Choosing Their Own Paths: Profiles of the Export Strategies of Canadian Manufacturers», *International Business Research Centre Report*, 06-86, Conference Board of Canada.
- [8] BARKER, A.T. y KAYNAK, E. (1992): «An Empirical Investigation of the Differences between Initiating and Accounting Exporters», *International Marketing Review*, número 9, páginas 27-36.
- [9] BEAMISH, P. y MUNRO, H. (1986): «The Export Performance of Small and Medium-sized Canadian Manufacturers», *Canadian Journal of Administrative Sciences*, junio, páginas 29-40.
- [10] BILKEY, W.J. y TESAR, G. (1977): «Export Behaviour of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms», *Journal of International Business Studies*, número 8 (1), páginas 93-98.
- [11] BONACCORSI, A. (1992): «On the Relationship between Firm Size and Export Intensity», *Journal of International Business Studies*, número 23 (4), páginas 605-36.
- [12] BUCKLEY, P.J. (1990): «The Limits of Explanation: Testing the Internalization Theory of the Multinational Enterprise», *Journal of International Business Studies*, páginas 181-93.
- [13] BUHNER, R. (1987): «Assessing International Diversification of West German Corporations», *Strategic Management Journal*, número 8 (1), páginas 25-37.
- [14] CALOF, J.L. (1993): «The Impact of the Size on Internationalization», *Journal of Small Business Management*, octubre, páginas 60-69.
- [15] CALOF, J.L. (1994): «The Relationship between Firm Size and Export Behaviour Revisited», *Journal of International Business Studies*, 2º trimestre, páginas 367-387.
- [16] CAVUSGIL, S.T. (1984a): «Differences among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization» *Journal of Business Research*, número 12, páginas 195-208.
- [17] CAVUSGIL, S.T. (1984b): «Organizational Characteristics Associated with Export Activity», *Journal of Management Studies*, número 21 (1), páginas 3-22.
- [18] CAVUSGIL, S.T. y NEVIN, J.R. (1981): «Internal Determinants of Export Marketing Behaviour: An Empirical Investigation», *Journal of Marketing Research*, número 23, febrero, páginas 114-19.
- [19] CAVUSGIL, S.T., ZOU, S. y NAIDU, G.M. (1993): «Product and Promoting Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation», *Journal of International Business Studies*, número 24 (3), páginas 479-506.
- [20] COOPER, R.G. y KLEINSCHMIDT, E. (1985): «The Impact of Strategy on Export Sales Performance», *Journal of International Business Studies*, número 16, páginas 37-56.
- [21] CRICK, D., CHAUDHRY, S. y BASTONE, S. (2000): «Revisiting the Concentration versus Spreading Debate as a Successful Export Growth Strategy: The Case of UK SMEs Exporting Agricultural-related Products», *Entrepreneurship & Regional Development*, número 12, páginas 49-67.
- [22] CZINKOTA, M.R. y JOHNSTON, W.J. (1981): «Segmenting U.S. Firms for Export Development», *Journal of Business Research*, número 9, páginas 353-365.
- [23] CZINKOTA, M.R. y JOHNSTON, W.J. (1983): «Exporting: Does Sales Volume Make a Difference?» *Journal of International Business Studies*, número 14 (1), páginas 147-53.
- [24] CHEN, M. y HAMBRICK, D.C. (1995): «Speed, Stealth, and Selective Attack. How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behaviour», *Academy of Management Journal*, número 38 (2), páginas 453-482.
- [25] CHRISTENSEN, C.H., ROCHA, A. y GERTNER, R.G. (1987): «An Empirical Investigation of the Factors Influencing Export Success of Brazilian Firms», *Journal of International Business Studies*, otoño, páginas 61-78.
- [26] DEAN, T.J., BROWN, R.L. y BAMFORD, C.E. (1998): «Differences in Large and Small Firm Responses to Environmental Context: Strategic Implications from a Comparative Analysis of Business Formations», *Strategic Management Journal*, número 19, páginas 709-728.
- [27] DENIS, J.E. y DEPELTEAU, D. (1985): «Market Knowledge, Diversification and Export Expansion», *Journal of International Business Studies*, número 16, páginas 77-89.
- [28] DUNNING, J.H. (1981): *International Production and the Multinational Enterprise*, Ed. Allen & Urwin, London.
- [29] ERAMILI, M.K. (1991): «The Experience Factor in Foreign Market Entry Behaviour of Service Firms», *Journal of International Business Studies*, número 22, 3º trimestre, páginas 479-501.

- [30] FIEGENBAUM, A. y KARNANI, A. (1991): «Output Flexibility: A Competitive Advantage for Small Firms», *Strategic Management Journal*, número 12 (2), páginas 101-114.
- [31] GERINGER, J.M., BEAMISH, P.W. y DACOSTA, R.C. (1989): «Diversification Strategy and Internationalization: Implications for MNE Performance», *Strategic Management Journal*, número 10, páginas 109-119.
- [32] GRANT, R. (1987): «Multinationality and Performance among British Manufacturing Companies», *Journal of International Business Studies*, número 18, páginas 79-89.
- [33] GRANT, R.M., JAMMINE, A.P. y THOMAS, H. (1988): «Diversity, Diversification, and Profitability among British Manufacturing Companies, 1972-84», *Academy of Management Journal*, número 31 (4), páginas 771-801.
- [34] HANNAN, M. T. y FREEMAN, J. H. (1984): «Structural Inertia and Organizational Change», *American Journal of Sociology*, número 89, páginas 149-164.
- [35] HELPMAN, E. y KRUGMAN, P.R. (1985): *Market Structure and Foreign Trade*. Ed. The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- [36] HIRSCH, S. y BARUCH, L. (1974): «The Firm's Export Concentration: Determinants and Applications», *World Development*, junio.
- [37] HIRSCH, S. (1971): *The Export Performance of Six Manufacturing Industries*. Ed. Praeger, Nueva York.
- [38] ICEX e ICEI (2000): *Claves de la Economía Mundial*. Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid.
- [39] JACQUEMIN, A.P. y BERRY, C.H. (1979): «Entropy Measure of Diversification and Corporate Growth» *The Journal of Industrial Economics*, número 27, junio, páginas 359-369.
- [40] JAFFE, D.E., NEBENZAHL, I.D. y PASTERNAK, H. (1988): «The Export Behaviour of Small and Medium-sized Israeli Manufacturers», *Journal of Global*, número 2 (2), páginas 27-49.
- [41] JOFFRE, P. (1986): «Le rôle de la taille ne doit pas être surestimé», *Revue Française de Gestion*, número 55, páginas 45-58.
- [42] JOHANSON, J. y VAHLNE, J. (1977): «The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment», *Journal of International Business Studies*, número 8, páginas 23-32, en BUCKLEY, P.J. y GHAMRI, P. (eds) (1993) *The Internationalization of the Firm*. Ed. Academic Press Limited, Londres.
- [43] JOHANSON, J. y VAHLNE, J. (1990): «The Mechanism of Internationalization», *International Marketing Review*, número 7 (4), páginas 11-24.
- [44] JOHANSON, J. y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): «The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases», *Journal of Management Studies*, octubre, páginas 305-322, en BUCKLEY, P.J. y GHAMRI, P. (eds) (1993) *The Internationalization of the Firm*. Ed. Academic Press Limited, Londres.
- [45] KATISKEAS, C.S. y LEONIDOU, L.C. (1996): «Export Market Expansion Strategy: Differences between Market Concentration and Market Spreading», *Journal of Marketing Management*, número 12, páginas 113-134.
- [46] KIM, W. C., HWANG, P. y BURGERS, W.P. (1989): «Global Diversification, Strategy and Corporate Profit», *Strategic Management Journal*, número 10, páginas 45-57.
- [47] LEE, C.S. y YANG, Y.S. (1990): «Impact of Export Market Expansion Strategy on Export Performance», *International Marketing Review*, número 7, páginas 41-51.
- [48] McMILLAN, I.C., HAMBRICK, D.C. y DAY, D.L. (1982): «The Product Portfolio and Profitability: A PIMS-based Analysis of Industrial-product Business», *Academy of Management Journal*, número 25, páginas 733-755.
- [49] MOYANO PESQUERA, P.B. (1996): *Pequeñas y medianas empresas en el desarrollo regional: Análisis del caso de Castilla y León*. Ed. Universidad de Valladolid, Valladolid.
- [50] O'ROARKE, A.D. (1985): «Differences in Exporting Practices, Attitudes and Problems by Size of Firm», *American Journal of Small Business*, número 9 (3), páginas 25-29.
- [51] PANTZALIS, C. (2001): «Does Location Matters? An Empirical Analysis of Geographic Scope and MNC Market Valuation» *Journal of International Business Studies*, número 32 (1), páginas 133-155.
- [52] PIERCE, N.F. (1981): «Export Strategy: Concentration on Key Markets versus Market Spreading», *Journal of International Marketing*, número 1, páginas 56-67.
- [53] PORTER, M. (ed) (1986) *Competition in Global Industries*. Ed. Harvard Business School, Boston.
- [54] RAMÍREZ, M. (1997): *Análisis del comportamiento estratégico de las empresas españolas: Aplicación a la diversificación internacional y de producto, 1991-1995*. Tesis Doctoral Universidad de Zaragoza.
- [55] RAMÍREZ y ESPITIA (2000): «El impacto de la estrategia de diversificación de producto e internacional sobre los resultados corporativos de las grandes empresas españolas» *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 5 (enero-abril), páginas 111-131.
- [56] REID, S.D. (1982): «The Impact of the Size on Export Behaviour in Small Firms» en CZINKOTA, M. y TESAR, G. (eds) *Export Management*. Ed. Praeger, Nueva York.
- [57] REID, S. (1983): «Managerial and Firm Influences on Export Behaviour», *Journal of the Academy of Marketing Science*, número 11(3), páginas 323-332.
- [58] REID, S.D. (1985): «Exporting: Does Sales Volume Make a Difference? – Comment», *Journal of International Business Studies*, verano, páginas 153-55.
- [59] ROGERS, E.M. (1995): *Diffusion of Innovation*. 4.ª edición, Ed. The Free Press, Nueva York.

[60] SAMBHARYA, R.B. (1996): «Research Notes and Communications: Foreign Experience of Top Management Teams International Diversification Strategies of U.S. Multinational Corporations», *Strategic Management Journal*, número 17, páginas 739-746.

[61] SIMPSOM, C.L. y KUJAWA, D. (1974): «The Export Decisions Process: An Empirical Inquiry», *Journal of International Business Studies*, primavera/verano, páginas 107-117.

[62] VACHANI, S. (1991): «Distinguishing between Related and Unrelated International Geographic Diversification: A Comprehensive Measure of Global Diversification», *Journal of International Business Studies*, 2º trimestre, páginas 307-322.

[63] VARADARAJAN, P. (1986): «Product Diversity and Firm Performance: An Empirical Investigation», *Journal of Marketing*, número 50 (3), páginas 43-57.

[64] WOO, C.Y. (1987): «Path Analysis of the Relationship between Market Share, Business-level Conduct and Risk», *Strategic Management Journal*, número 8 (2), páginas 149-168.

[65] WOODCOCK, C.P., BEAMISH, P.W. y MAKINO, S. (1994): «Ownership-based Entry Mode Strategies and International Performance», *Journal of International Business Studies*, número 25, páginas 253-273.

[66] YAPRAK, A. (1985): «An Empirical Study of the Differences between Small Exporting and Non-exporting U.S. Firms», *International Marketing Review*, número 2, verano, páginas 72-83.